

## REFERENCE NOTE

E-DISCUSSION ON RETHINKING DEMOCRATIC GOVERNANCE AND  
LEADERSHIP FOR ACHIEVING THE MILLENNIUM DEVELOPMENT GOALS

ENGLISH FRENCH SPANISH

REFERENCE NOTE  
ENGLISH FRENCH SPANISH



**Democratic Governance Practice Network (DGP-Net)**

**Democratic Governance Group**

**Bureau for Development Policy**

**United Nations Development Programme**

304 East 45th Street 10th Floor

New York, NY 10017 USA

**E-mail:** [dgp-net@groups.undp.org](mailto:dgp-net@groups.undp.org)

**Intranet:** <http://practices.undp.org/democratic-governance/networks/?src=121515>

**Wiki:** <http://sdnhq.undp.org/wiki/>

09 JUNE-31 JULY 2008



# REFERENCE NOTE

E-DISCUSSION ON RETHINKING DEMOCRATIC GOVERNANCE AND  
LEADERSHIP FOR ACHIEVING THE MILLENNIUM  
DEVELOPMENT GOALS

ENGLISH FRENCH SPANISH



**Democratic Governance Practice Network (DGP-Net)**

Copyright © DGP-Net

## ABOUT DGP-NET

UNDP draws on the Democratic Governance Practice Network (dgp-net@groups.undp.org), a global network of democratic governance practitioners to provide timely and high-quality advice, expertise and know-how to policy makers and other partners in the countries where we operate - helping them pursue the best possible development solutions. The DGP-Net promotes local, national, regional and global knowledge creation, sharing and application. It works as a global exchange forum to inform more than 2000 practice members of the new and upcoming practice initiatives, innovations, and, knowledge resources available within UNDP's Democratic Governance Community of Practice, and as a tool for sharing comparative experiences, good practices, lessons learned, and discussion of substantive issues related to governance. UNDP also supported the establishment of partners' networks based on the UNDP model through the DGP-Net.

## DISCLAIMER

The findings, interpretations, and conclusions expressed in this publication do not reflect the official policy of UN agencies, funds, programmes, and governments. The text and data in this publication may be reproduced as long as the source is cited. Reproductions for commercial purposes are forbidden.

First published in November 2008.

## ACKNOWLEDGEMENTS

Editor: A.H. Monjurul Kabir

Core Facilitation Team: Sylvie Babadjide, Renata Rubian, and Phoram Shah

The Editor would like to acknowledge and thank the inputs and advice received from the members of the E-discussion Moderation Team, and, most importantly, all e-discussion participants who diligently shared lessons learned and good practices from all regions.

Special thanks to all who contributed to the e-discussion:

**Celestin Tsassa** - Economics Adviser; UNDP Guinea-Bissau  
**Jeremias Blaser**, Assistant Resident Representative, UNDP Zambia  
**Ernesto Bautista**, Regional Advisor & Project Coordinator; UNDP Pacific Centre  
**Wanjiku Margaret**, Public Sector Specialist, MDG Centre - SNV ESA/ Kenya  
**Daniel Esser, PhD**; Research Analyst - Democratic Governance Group; UNDP New York  
**Dr. Amitava Mukherjee**, Poverty and Development Division, United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, Bangkok  
**Djibril Ly**, Rule of Law Project Coordinator, UNDP Haiti  
**Angela Reitmaier**, PhD, MDG Advisor - NEPAD Kenya  
**Leyla Sen**, Programme Manager - Democratic Governance; UNDP Turkey  
**Ricardo Yorg**, Programme Officer - Governance; UNDP Paraguay  
**Owais Parry**, Technical Advisor; UNDP Indonesia  
**Shirley Randell**, Senior Adviser, Education and Governance for Empowerment - SNV East and Southern Africa Region  
**Tiwari Chiranjibi**, Senior Advisor Local Governance - Sector Leader Water, Sanitation and Hygiene; SNV Viet Nam  
**A.H. Monjurul Kabir A.H. Monjurul Kabir**, Democratic Governance Group, BDP/UNDP New York  
**Bakhodur Eshonov**, Manager - Support to Reform Process; UNDP Uzbekistan  
**Srikiran Devara**, Programme Analyst; UNDP Uganda  
**Girma Hailu**, MDG Support Country Advisor; UNDP-Ethiopia  
**Nandita Dutta**, Programme Analyst; UNDP Bangladesh  
**Fatimata Traore Ossade**, Assistant Resident Representative – Governance; UNDP Mali  
**Shakeel Ahmad**, Programme Officer; UNDP Pakistan  
**Ramachandran Ramasamy**, Statistician / Senior Manager Six Sigma; MIMOS Berhad  
**Luke Wasonga**, Governance Advisor; UNDP Mozambique  
**Dan Dionisie**, Policy Specialist - Public Administration Reform and Anti-corruption; UNDP Bratislava Regional Centre  
**Henry Ekwuruke**, Programme Coordinator, Development Generation Africa International (DGAi); Nigeria  
**Sunil Gautam**, Indian Institute of Dalit Studies, India  
**Girma B Hailu**, MDG Support Country Advisor; UNDP Ethiopia  
**Djibril Ly**, Rule of Law Project Coordinator; UNDP Haiti  
**Alexandra Windisch-Graetz**, Research Assistant - Capacity Development Practice; UNDP Bratislava Regional Centre  
**Jamshed M. Kazi**, Senior Programme Specialist - Asia / Pacific / Europe / CIS (APEC); UN Volunteers Germany  
**Israel Jacob Massuanganhe**, Chief Technical Advisor-Decentralization and Local Governance Unit; UNDP Angola  
**Ernesto Bautista**, Regional Advisor & Project Coordinator; UNDP Pacific Centre  
**Kwabena Asante-Ntiamoah**, Programme Specialist; UN Volunteers Germany  
**Robert G. Bernardo; Niloy Banerjee; Maha Jahangir, Ashley Palmer and Heidi Han**; Capacity Development Team - Asia Pacific

**Asr Toson**, Regional Advisor - Governance; UNDP SURF-AS Lebanon  
**Tiwari Chiranjibi**, Senior Advisor Local Governance; SNV Vietnam  
**Siphosami Malunga**, Policy Adviser-Governance; UNDP Regional Centre in Johannesburg  
**Eugene Nkubito**, Programme Specialist – Public Management Unit; UNDP Rwanda  
**Salil Shetty**, Director, UN Millennium Campaign New York  
**Lenni Montiel**, Senior Policy Adviser on Decentralization and Local Governance; UNDP New York  
**Minar Pimple**, Deputy Director, Asia, UN Millennium Campaign Thailand  
**Oumar Sako**, Governance and Crisis / Prevention Unit; UNDP Central African Republic  
**Ana Rosa Soares**, Monitoring & Evaluation Officer – MDGs Focal Point; UNDP Brazil  
**Ram Shankar**, Assistant Resident Representative and Recovery Manager; UNDP Maldives  
**Clement Hervé**, MDGs and Poverty Reduction/ Governance Team, UNDP Algeria  
**Amitava Mukherjee Ph.D.**, Senior Economic Affairs Officer and Officer-in-Charge, UNESCAP UNAPCAEM China  
**Marina Ponti**, Deputy Director – Europe; UN Millennium Campaign Italy  
**Rini Reza**, Deputy Resident Representative, UNDP Serbia  
**Boubacar Fall**, Programme Officer – Governance; UNDP Senegal  
**Owais Parray**, Technical Advisor; UNDP Indonesia  
**od Bill**, Regional MDG Advisor, SNV Asia, Viet Nam  
**Luke Wasonga**, Senior Advisor – Governance; UNDP Mozambique  
**Neil Boyer**, Deputy Resident Representative; UNDP Swaziland  
**Xiaojun Grace Wang**, Team Leader - Democratic Governance and HIV/AIDS; UNDP China  
**Rakesh Jani**, UNV Programme Officer; UNDP Lao PDR  
**Aminul Islam**, Assistant Country Director - Environment & Sustainable Development; UNDP Bangladesh  
**Taimur Khilji**, Policy Specialist, UNDP Regional Centre Colombo, Sri Lanka  
**Erkin Kasybekov**, DGP Programme Manager; UNDP Kyrgyz Republic  
**Luke Wasonga**, Senior Advisor – Governance; UNDP Mozambique  
 Beatriz Fernandez Carrillo, Programme Specialist - Civil Society Organizations Division; UNDP New York  
**Sam I. Ibanda**, Assistant Resident Representative, UNDP Uganda  
**Wanjiku Margaret**, Public Sector Specialist, MDG Centre - SNV ESA/ Kenya  
**Jean Kabahizi**, Programme Specialist – Democratic Governance; UNDP Burundi  
**Terry Kiragu**, Policy Adviser, MDG Localization and UNDP/SNV AA 4 Focal Point - MDG Support Team; UNDP New York  
**Leisa Perch**, Programme Manager - Poverty Reduction, Gender; UNDP Barbados and the OECS  
**Ashiru Mahroof**, MDG-NG Nigeria Roundtable

Please view all the contributions and key resources on the e-discussion at:  
[http://sdnhq.undp.org/wiki/Category:E-Discussion:\\_DG\\_%26\\_MDGs](http://sdnhq.undp.org/wiki/Category:E-Discussion:_DG_%26_MDGs)

## CONTENTS

### REFERENCE NOTE ..... 1

Background.....	2
Overview .....	7
Governance Matters .....	8
Phase I .....	11
Phase II.....	22

### REFERENCE NOTE ..... 37

Contexte .....	38
Vue d'ensemble .....	44
Importance de la Gouvernance .....	45
Phase I .....	49
Phase II.....	60

### REFERENCE NOTE ..... 77

Antecedentes .....	78
Perspectiva General .....	84
La Gobernanza Importa .....	85
Fase I.....	88
Fase II .....	99

## REFERENCE NOTE

E-DISCUSSION ON RETHINKING DEMOCRATIC GOVERNANCE AND  
LEADERSHIP FOR ACHIEVING THE MILLENNIUM DEVELOPMENT GOALS

09 JUNE-31 JULY 2008

## BACKGROUND OF THE E-DISCUSSION

Thematic e-discussions on practice networks act as virtual ‘policy forums’ allowing practitioners to engage in in-depth discussions and exchanges on emerging issues and common challenges facing the given Community of Practice (CoP).

Typically the process of identifying e-discussion themes starts with an analysis of queries and consolidated replies posted on the previous year in the DGP-Net. The analysis ascertains knowledge gaps and prioritises members’ demands. The analysis is often followed by a Virtual Focus Group Discussion (VFGD) with the active participation of the 20 top contributors to the network. The VFGD provides critical inputs in refining the annual e-discussion priorities identified through the network analysis.

A brief assessment of past e-discussions and knowledge products across the Practice informed the process of this e-discussion. The identified themes were put to a vote in the network “priority poll”. The DGP-Net priority poll identified MDGs & Democratic Governance as one of the priority themes to be discussed on the DGP-Net in 2007. However, considering number of e-discussions themes proposed in 2007, it was rescheduled for 2008.

### REFLECTIONS FROM PAST E-DISCUSSIONS

Recent e-discussions in UNDP networks reiterated the role of governance and leadership in strengthening efforts to eradicate poverty and hunger; and widening fiscal space to expand pro poor spending. The e-discussions also showed the importance of fostering effective partnership among relevant stakeholders and promoting innovative leadership on national and local levels.

In 2006, Human Rights Policy Network (HuriTalk) and the MDG-Net hosted a six week e-discussion titled: ‘How to Effectively Link the MDGs and Human Rights in Development?’ The e-discussion examined complementarities and differences between the MDGs, human rights and related processes, and explored how the links could be strengthened in practical programming work. A resounding conclusion of the e-discussion was that the link between the MDGs and human rights is both necessary and beneficial. At the

same time, practitioners identified the key concerns and ‘tensions’ when applying these links in their work and expressed the need for more guidance on how to make them operational in MDG-based programming, analytical and advisory work. Based on the findings and recommendations of the discussion, the Primer: ‘HR and MDGs- Making the Link’ and a Web Portal on Linking Human Rights and MDGs were developed. The Web Portal provides in-depth information for practitioners, including examples of specific UNDP Country Office programs and initiatives that have sought to integrate human rights into MDG programming.

The MDG-Net e-discussion on ‘Strengthening Efforts to Eradicate Poverty and Hunger’ (March 2007) manifested a need to strengthen the democratic governance dimension of the MDGs, as echoed by the Economic Commission for Africa. Many voices have referred to a direct link between poverty and inequality, on one hand side, and bad governance on the other. The e-discussion participants observed that governance is a prerequisite for sustainable poverty reduction, and argued that if power is abused, policies are derailed by powerful interest groups, services are not delivered to the poor, property rights are concentrated in the hands of the few, and police and other legal services do not offer protection to all equally. They proposed to find concrete measures on: 1) how to strengthen leadership on all levels of society to make changes happen, 2) how to empower the powerless, and 3) how to strengthen information exchange (access and sharing). They also drew attention to the political nature of many of the policies that reduce poverty, with special reference to decentralization as a means of attending to equality through formulas redistributing and securing transfers among regions.

The joint Poverty Reduction Network (PR-Net) & MDG-Net e-discussion on ‘Fiscal Space’ (June 2007) showed that expanding fiscal space for the sake of expanding pro poor spending is embedded in an institutional context. The institutional context, in turn, reflects national power relations. This is a fundamental argument to establish the organic link of fiscal space expansion as a technical question with democratic governance. The argument is made pertinent by a recent International Poverty Center one pager,

showing that we should not have development aid (ODA) as our sole focus for fiscal expansion; that mobilizing domestic resources to expand fiscal space is possible. Domestic resource mobilization brings the relationship of government and governed to the forefront: who is to pay, who is to benefit and who is to lose.

As to the issue of fiscal spending, spending effectively requires sound public financial management, and good sector-level policies. In detail this invites us to look at the formal and informal rules governing relationships within the state including functional and structural bottlenecks to sound, effective social spending. The participants also drew particular attention to the sorts of bottleneck that need to be removed to free and develop local capacity to spend and deliver. As fiscal resources often go to finance huge salary bills, the issue of civil service reform becomes pertinent. This is often not only a technical problem but also a reflection of other problems related to weak political stability, and conflict management.

The DGP-Net e-discussion on Local Governance and Development Agenda (August 2007), placed, among others, urban development dynamics and their consequences at the center of the national and regional strategies on local governance and decentralization. The UN Millennium project task force on improving the lives of slum dwellers estimated that US\$20 billion per year is needed to upgrade slums and provide alternatives to new slum formation, globally. In line with the magnitude of cities' financial needs, participants insisted on the need to involve private sector in the design and implementation of local economic development strategies. In particular, we found support for the widespread use of Public-Private-Partnerships (PPP) financing schemes, and for the involvement of non-state service providers as a critical part of civil society. The discussion reiterated the importance of strengthened partnership among relevant stakeholders and innovative leadership in promoting and achieving the local governance and development agenda.

## COLLABORATION

Members of both the DGP-Net and the MDG-Net participated in the e-discussion. The DGP-Net was the lead network for the e-discussion, and, coordinated its overall arrangements. Members of the UN Millennium Campaign, an interagency initiative of the United Nations, and The Ash Institute for Democratic Governance and Innovation at the Harvard University also joined the discourse. The discussion also successfully engaged development think tanks, research institutions, NGOs/CSOs, social activists, and faculty members from academic institutions. The e-discussion actively promoted south-south cooperation and knowledge sharing.

## MODERATION

The e-discussion was moderated by the following panel of UNDP and external policy experts/specialists in close collaboration with the DGP-Net facilitation team:

- Phase I (09 June- 25 June): **Noha El-mikawy**, Policy Advisor for Governance and Poverty, UNDP Oslo Governance Center, Democratic Governance Group, Bureau for Development Policy & **Ernest Rwamucyo**, Policy Adviser, Governance, MDGs Support Team, Bureau for Development Policy
- Phase II (26 June-31 July): **Professor Gowher Rizvi**, Director, The Ash Institute for Democratic Governance and Innovation, Harvard University & **A.H. Monjurul Kabir**, Knowledge Management Specialist and Focal Point for Global Leadership Initiative, Democratic Governance Group, Bureau for Development Policy, UNDP New York

A number of external experts were invited to share their expertise on the theme. The DGP-Net Facilitation Team facilitated the discussion process and linked it with the wiki phase of the discussion

## ABOUT THE REFERENCE NOTE

The Reference Note articulates the thoughts and experiences shared by the members of both the networks and institutional partners. However, the views expressed are those of the individual members and do not imply any expression of opinion on the part of the United Nations.

## E-DISCUSSION LINKS

E-discussions in Workspace: <http://practices.undp.org/democratic-governance/e-discussions/?src=121515>

- Phase II: Interim Summary
- Phase II: Note from the Moderators
- Interim Consolidated Reply Phase 1
- Wiki page: [http://sdnhq.undp.org/w/index.php?title=Category:E-Discussion:\\_DG\\_%26\\_MDGs](http://sdnhq.undp.org/w/index.php?title=Category:E-Discussion:_DG_%26_MDGs)

## GENERAL OVERVIEW

Discussions in the 'Phase I: Strengthening Democratic Governance Engagements with the MDGs Achievement Process' focused on the role of government institutions to achieve the MDGs. These discussions underscored the relationship between growth and governance, linkages of governance reforms and MDG achievements and importance of participation, economic and social rights as well as social and political processes for the achievement of the MDGs.

Discussions in the 'Phase II: Leadership and Innovation for the Achievement of the MDGs' firmly endorsed the critical needs of both the '**innovation in leadership**', and, the '**leadership in innovation**', and '**leadership support to innovation**'. In fact, the achievement of the MDGs will require hundreds of thousands of leaders, champions, change agents, and innovators in every country and region. It is important to broaden the outreach, pay closer attention to those who are not in focus - look not just at the well-established leaders, leading innovators, or CEOs, but also those who strive to follow in their footsteps or break the grounds by not following them. Members repeated throughout the discourse that champions and change agents are rarely created; they emerge from the society following either an enabling environment for their rise or a desperate situation that pushes natural leaders to stand up for the rights of the people. However, governments, international community, private sector, media, NGOs, CSOs- all stakeholders could forge a meaningful partnership to achieve MDGs, and, more importantly, to look beyond the 2015 timeline.



## GOVERNANCE MATTERS

Governance is a continued process of aggregation and articulation of public demand and subsequent conversions into deliberate policies. Therefore, participation of public becomes a prerequisite for governance and any policy achievement. If backed by political will and sound policies, democratic governance will relate to efficient service delivery, transparency, responsiveness and accountability which will result into timely and effective process for MDGs achievement. Governance is central to the achievement of the MDGs, as it provides the 'enabling environment' for the realization of the MDGs and, in particular, the reduction of poverty.

The overall tone of the discussion indicates that governance is still not sufficiently addressed in the MDG implementation process. Few people look at the Millennium Declaration when talking about the MDGs. It is rarely recognized that the 8th MDG on "Global Partnership for Development" specifically includes 'a commitment to good governance, development and poverty reduction' – both nationally and internationally. It also implies that social actors cannot be effective alone, be it the governments, UN agencies or others. We also forget one of the overarching themes of the Millennium Declaration: the continued and consistent political commitment of states to promote and protect human rights.

**Governance at local level:** In most cases, governance is seen as what governments do and a lot of the UN's effort is to strengthen government capacity. It is also important not to lose sight of the sub-national/provincial and local level. National or local representatives do make key decisions affecting the life of millions. Supporting parliaments and local councils as institutions, but also MPs and Local Councilors as individuals are undoubtedly initiatives with great potential returns in terms of leadership for the achievement of the MDGs. This work together with the work with political parties has to be on long-term basis.

**Empathy Deficit:** Accountable and transparent institutions of governance would not be enough in achieving the MDGs, if its instrumentality, especially the bureaucracy suffers from what some called 'empathy deficit' or 'empathy imbalance'. It is equally important to keep in mind the obligations of the rich countries

in delivering on their promises. Therefore, the need for improved governance at the global level with democratic accountability is greater than ever. This implies not only to deliver more and better aid but also to allow for more equity in international decision making and to consider the impact of their trade and agricultural policies on poor countries to ensure 'globalization benefits all' as agreed in the Millennium Declaration.

The participants, however, cautioned that sometimes we expect too much of the MDGs and apart from Goal 8 they do not inform us about how to achieve the Goals but rather what the donor and partner governments commit to achieving. Whatever global commitments are going to be made post-2015, one hopes that at least, a specific Goal on good governance could be constructed and measured.

**Social and Economic rights:** MDGs have been formulated keeping in mind human right based approach. Therefore, implementing social and economic rights of people becomes central-piece for achieving MDGs. This calls for a right-based and people-centered approach to governance emphasizing peoples' right to ask questions, claim rights, make decisions and hold institutions accountable.

**Political Process and Social Movement:** Creating an enabling environment for the MDG achievement involves capacity development in management, resource mobilization and strong state institutions to help build leadership and empowerment. Political processes and social movement play a critical role in capacity development of institutions and empowerment of community.

**Growth, Development and Democratic Governance:** The discussion drew attention on relationship between growth, development and governance, which is not neutral. In the long term, growth, development and democratic governance are a matter of interests, incentives and power relations which change in a non-sequential manner. In the short term, growth, development and democratic governance are constrained by capacity weaknesses on the part of state and civil society organization.

**Understanding Political Economy:** Strengthening governance institutions is necessary for MDG achievement process. But, governance interventions and institutions cannot be replicated and these have to be anchored to the regional/national/local context. It is necessary to understand the underlying political economy consideration and political dynamics that shape the behavior of the various actors / stakeholders within the existing institutional framework.

It was recognized that technical fixes alone will not do it. There is a need to expand the constituency that can scrutinize public policy and anchor government commitments to goals beyond growth and FDI. Availability of resources alone is not enough in the absence of transparency in public management and public investment. Member also identified a host of critical challenges which are also responsible for the lack of required level of MDG achievement process engagement with democratic governance: i) The status of democratization processes, particularly in Sub-Saharan African countries; ii) The lack of non-state actors in remote poor areas; iii) The weak capacity of the local CSOs, and, their subsequent shrinking financial support; IV) the invisible groups i.e., disadvantaged and vulnerable groups are under-represented at formal structures of the state, market and civil society.

## PHASE I: STRENGTHENING DEMOCRATIC GOVERNANCE ENGAGEMENTS

### PARTICIPATIVE, TRANSPARENT AND RESPONSIVE GOVERNANCE

*(How and when do participative processes (i.e. budgeting, participatory planning etc.) and/or monitoring influence sustainable pro poor policy and reduce inequities?)*

It was agreed unanimously that there is a stronger need of effective participatory processes in order to achieve MDGs and long term growth. The discussion was centered on three main points: how to encourage and ensure participation; inclusiveness of participation; and the influence of participation on governance and in turn, on MDG achievements. The optimal situation is when beneficiaries see their needs/demands, which have been expressed in a participatory process, taken into account in national or local programs; required interventions and adequate resources are also used to respond to these needs.

1. Political decisions cannot be taken by the State alone in a 'top-down' manner but need to be taken by engaging concerned stakeholders. Engaging civil societies, business/private entities and the state organizations in a decision making process is becoming more and more important.
2. Participation is where people can shape the state, and the state, in turn, creates the social, political, economic and legal conditions in which people can exercise their rights and be free from poverty at large. Participation is a two-way process: There must be a vibrant civil society that is aware of its rights and the government must be willing to provide space for civic engagement.
3. While elections are certainly considered important means of participation, other forms of political participation should be explored. A functional election machinery for instance could easily be used to conduct referenda on political issue of national importance or let people vote on propositions supported by a large number of organized interests. African

experience tells us that such consensual decision making has been useful in avoiding polarized decision making.

4. One interesting point raised was the linkage between growth and poverty. Growth is necessary but not sufficient for poverty reduction. Growth in sectors demanding high-skilled people does not necessarily result in removing people from poverty. Therefore, it is essential that voices and views of all the people especially the poor are heard.
5. At the same time, meaningful participation cannot be superimposed but it has to grow incrementally. In countries where factors like legal/regulatory framework or relationship between state and civil organizations, are not conducive to participatory processes, it becomes difficult to encourage participation. This can happen when State-CSO relationship is antagonistic or when CSOs suffer from weak capacity in various areas.
6. In order to encourage participation it is necessary that people have faith in the governance system. Discussions on interventions and availability of resources can be useful for strengthening confidence in various stakeholders.
7. Often, governance may be transparent and accountable but it may not necessarily be participatory. The discussion takes an example of government behaving like an efficient corporation and is able to allocate public resource and provide services but decision making is limited to a few, usually at the very top. Therefore, one of the main challenges faced in participative processes is 'elite capture'. Participation should be inclusive of all segments of the society especially all the vulnerable groups. Due to absence of legal identity and protection, the poor are excluded from participation. It is important to reach and include those categories of the populations also that are usually left out in the MDG debate but politically immensely important for their achievements.

8. Decentralization and de-concentration of decision making and implementation is also necessary for achieving MDGs at local levels. At the same time, capabilities of local partners and institutions are limited and therefore, training, support and capacity building efforts are required.
9. Private sector is becoming more important and relevant in development. As providers of jobs, therefore of wealth, the promotion of private sector is essential for growth and poverty reduction. Democratic governance has contributed to a favorable environment for boosting private sector participation.
10. Some examples of participatory approaches adopted at different stages like planning, evaluation and monitoring, etc. illustrated that how, in practice, participation and, in turn, accountability is encouraged and realized.
  - UNDP Pakistan is supporting Government Devolution Plans. As a component of this plan, grassroots community organizations are being formed through which community needs are identified, prioritized and development interventions undertaken on a cost sharing basis. This provides for participatory planning starting at community and village levels which can be integrated at the district level and so on. It was also recognized that if organized, in holistic manner, these grassroots organizations can provide effective platforms to input the "voices from the grassroots" into the planning, budgeting and monitoring processes of the national and sub national governments.
  - UNDP Russia is working in partnership with the Ministry of Economic Development and Trade, and the Ministry of Regional Development on results-based budgeting. This is a key for effectively linking resource allocation to policy priorities like MDGs, and also for ensuring policy consistency across the (sub-national) regions. It can also help improve cross-sectoral policy coordination.

11. The discussion also indicated the significance of evidence into policy processes and monitoring the pro poor impact of policy. There are some examples of such impact assessment studies being done:

- In partnership with Open Society Institute and with four Country Offices of Bosnia and Herzegovina, Croatia, Moldova, Serbia, the Bratislava Regional Centre is currently implementing a project to enhance capacities for ex-ante Policy Impact Assessment with a particular focus on ensuring equal opportunities for the vulnerable and marginalized groups. The methodology of this assessment involves understanding of the effect of policies on diverse social groups, actors and institutions, including those not targeted by the policy.
  - The Oslo Governance Center (OGC) of UNDP's Democratic Governance Group (DGG) will launch a global programme to enhance national capacity development for country led democratic governance assessments. The aim is increased ownership of these assessments, increased participation in their design, implementation and regular use and, finally, to enhanced linkage of evidence on governance to development plans and policy making.
  - The OGC is also working on a draft template to enhance voice into the monitoring process for service delivery by sector. This template works as an empowerment check on how inclusive participation is and how responsive state institutions can be; the template can be applied to specific sectors of delivery on the MDGs.
12. The discussion underscored the need for updated and credible data for establishing responsive governance. For citizens to be able to hold governments accountable they need valid, reliable information. Planning at Sub-national level is done using national level aggregate data, which results in fallacious planning. Also, it was highlighted that qualitative assessment and lessons learnt are equally important along with statistical/quantitative analysis.

13. Five step approach adopted generally for socio-economic development project, including thought leadership (vision); program, policies and strategies (mission); leadership and commitments; monitoring and evaluation; institutional and regulatory framework, has the weakest link when it comes to monitoring and evaluation. This is because of lack of data at sub-national level. Drawing lessons from Six Sigma methodology for problems solving in software development indicated that what gets measured, gets done. Six Sigma methodology precisely identifies and measures the problem, addresses root causes and suggests various options and solutions through deploying appropriate tools and problem solving processes. Public policy formulators need to evolve such a problem solving methodology to achieve MDG targets. Also, Identifying and analyzing the causes of delays in achievement of different MDGs such as need assessment tools can be instrumental for sensitizing decision makers.

### IMPLEMENTING ECONOMIC AND SOCIAL RIGHTS

*(How and when does work with courts, national human rights institutions or ombudsperson offices enhance progress towards equitable delivery on the MDGs?)*

Rule of law reinforces respect of human rights and as established in the discussion, it is hard to imagine MDG achievement in the situation where rule of law is not respected. Therefore, there is no doubt that the role of courts, quasi judicial bodies, national human rights institutions and ombudsperson offices is crucial in ensuring equitable delivery on MDGs.

1. The human rights institutions create and safeguard the political space for the participation of underprivileged and marginalized groups in policy process. They often play the role of watchdog in the implementation of the MDG based national development strategies. Whenever the executive branches tend to be autocratic, judicial system and these institutions become active and try to bring the ruling parties on the right track.

2. At the same time, in some countries the judiciary is not an independent body. For judiciaries to safeguard constitutional liberties and amend/make laws pertaining to MDG achievements, it is necessary that these judicial institutions are not dependent on executive as it is the case in many countries when majority falls under all powerful executive/presidential rule. Also, national watchdog institutions are not always strong enough to limit the unchecked power of the executive. There are situations where judges are not well aware of the MDGs. In such cases, it is challenging to see courts promoting MDGs. For these reasons, an independent and fair judicial system open to poor and marginalized population becomes essential.
3. From the perspective of legal empowerment of the poor, full recognition of legal identity, assured access to the courts, basic labor protection, the right to own property, and the rule of law to prevent exploitation by the powerful are vital tools to enable the poor to realize their full potential. These certainly contribute to the implementation of the MDGs.
4. In most countries the share of the revenues that accrue from national resources is not utilized judiciously. This is related to the fact that the leadership does not link the accrued revenues to the need of the poorer segment of the citizens. Ways of retaining a larger share of national resource wealth for the sections of the regions that are producing the resources with distributive strategy to respond to the needs of the poor should be explored.
5. It was also pointed out that the Committee on Economic, Social and Cultural Rights (CESCR) and Commission on Human Rights' Special Rapporteurs on Economic, Social and Cultural Rights endorse that human rights, including economic, social and cultural rights help to realize any strategy to meet the MDGs for example by:
  - providing a compelling normative framework, underpinned by universally recognized human values and reinforced by

legal obligations, for the formulation of national and international development policies towards achieving the MDGs ;

- raising the level of empowerment and participation of individuals;
  - affirming the accountability of various stakeholders, including international organizations and NGOs, donors and transnational corporations, vis-à-vis people affected by problems related to poverty, hunger, education, gender inequality, health, housing and safe drinking water; and
  - reinforcing the twin principles of global equity and shared responsibility which are the very foundation for the Millennium Declaration.
6. The discussion also elicited examples of national courts taking innovative steps for enhancing progress towards equitable delivery of MDGs. The Mid-day Meal Scheme in India which involves provision of lunch free of cost to school children on all working days has seen a great success in Gujarat and Tamilnadu. After a landmark directive of the Supreme Court of India on November 28, 2001, it has been expanded in all parts of India. The success of the scheme is illustrated by the tremendous increase in the school participation and completion rate in the state of Tamilnadu.

### POLITICAL PROCESS AND SOCIAL MOVEMENTS

*(How and when does institutional capacity development ensure responsiveness to vulnerable and marginalized groups when political rules of operation reduce incentives for responsiveness or windfalls of natural resource revenue deform such incentives?)*

Reducing inequalities and inclusive decision making processes require social change. Social change is at the heart of development. Social struggles, in the past, did not only bring about policy change but equally modified decision making processes. Now, more than ever, collectively binding decisions require a complex

interplay between state organs and social groups. For instance, if the existing planning and budgeting processes favor certain interest groups, then introducing these processes may entail changing the existing incentive arrangement and challenging the interest of certain groups which maybe more politically and economically powerful. That calls for social movements and political processes.

1. The discussion established that political space for underprivileged should be enlarged by encouraging social movements and reforming political processes so that they can enjoy their social, economic and cultural rights. The institutional capacity development can enlarge political space for poor in two ways: i) strengthening the capacity of state organizations by sensitizing political leaders for MDG achievement, and enhancing civil service willingness and competence, and, ii) strengthening capacity of civil society organizations by empowering local population for enhanced collective negotiation power.
2. Political parties can take the MDG agenda closer to the people and parliamentarians can bring back the people's feedback and insights to the floors of the parliaments, this will also be instrumental in strengthening accountability mechanism and combating corruption. It was suggested to explore engagement of political leaders having influence on policy such as Members of Parliament and State Secretaries in MDG advocacy.
3. MDG achievements also depend on degree of commitment of authority, leadership and strategies adopted. Therefore, it becomes necessary to inform, educate and train authority about MDGs in order to establish ownership of the actions as well as achievements.
4. The capacity development of civil society institutions is equally important so that they can play effective role in monitoring and promoting equitable public service delivery. In Bangladesh, development assistance to Union Parishad (Councils) is one of the best examples of strengthening local government institutions and community participation. Block grants are

being disbursed directly to councils and the councils prepare their own budget. Community participates actively in planning and budgeting.

5. Lack of infrastructure and human resources in institutions leads to lack of efficiency and lack of confidence of people in the institution. In a context where the State and the decentralized Communities have limited financial resources to recruit skills necessary for animation of its different structures, Information/Education/Communication and the achievement of certain types of training, a well- organized Volunteerism System could relieve this deficit.
6. There are cases where personnel and equipment deployment in some institutions is difficult. For instance, in rural areas it is the most difficult to deploy staff. An example of an innovative approach to encourage people to work in rural areas was noted in the discussion. A group of CSO practitioners in Kenya have come together and developed a concept through which to engage with the government and deploy staff at a modest package in 9 pilot districts as strategy to boost efforts on MDGs at the district level. The concept creates a 'win-win' situation where young graduates get to learn on the job and at the same time they add value as 'an extra hand' at the district level.
7. Along with capacity development another important factor is coordination among different government institutions in order to prioritize programs and projects focused on vulnerable groups.
8. One of the discussions pointed out at corruption and how it can be defeating the purpose of MDG achievement. Corruption not only diverts resources that could be used to advance MDGs, but also undermines the basic state capabilities to deliver on a pro-poor agenda, which is a far more serious consequence than resource diversion.

9. Aid can be more effective in supporting the enabling conditions for such social change than supporting particular participatory processes. Another such point which came out of the discussion was the importance of strategic policy intervention rather than just promoting institutional development. One of the participants was of the opinion that policy interventions make the institutions responsible for delivering services to the citizens. When policies are responsive in nature, transforming the institutions into capable service providers should be easier.

### OTHER DISCUSSION POINTS

Following are some points to ponder came out from the discussion:

1. Participation implies a radical rethinking of who participates in the political and social processes, who makes choices and decisions, and who benefits from the processes and outcomes. Establishing social and economic rights of people encourage participation and participation leads to better and equitable outcomes. At the same time enlarged participation ensuring social and economic rights needs social and political process reforms. Thus, all the three components put forth in the discussion are interlinked and in order to achieve MDGs all the three components as a result of good governance are necessary
2. The need of advocacy for MDGs came out as a strong point. MDGs have not got into the development psychology of Governance. The MDGs have not been integrated into the national planning, development strategy making and budgeting processes. This was sighted as one of the reasons of failure of timely achievement of MDGs. At times, policy makers at the top and the powerful decision makers like Members of the Parliament and Permanent Secretaries to Government are either unaware of the MDGs or are not cognizant of the MDGs in their economic decision making.

3. Effective approaches to deal with not-so-democratic counterparts should be discussed and explored.
4. Defining progress and linking measurements to social and economic progress is also necessary. Rating/ranking of national governments might be experimented.



## PHASE II: LEADERSHIP AND INNOVATION FOR THE ACHIEVEMENT OF THE MDGs

Earlier this year, UN Secretary General Ban Ki-moon labeled 2008 the year of the “bottom billion”- certainly a year for critical action on the MDGs. Therefore, importance of innovation in leadership, leadership in innovation at all levels is profound. In fact, there is great capacity in all corners of the globe to reinvent government and to launch innovative practices in governance. Disseminating information about innovations in government, and most importantly, transforming this information into knowledge so that it may benefit countries looking for effective solutions to governance problems, is a challenge that the United Nations has taken up very seriously. Although there are no “one-size-fits-all” solutions to complex issues, sharing successful experiences offers an opportunity for innovation in governance and public administration. Sharing information and transferring knowledge on innovations are important tools for stimulating and inspiring governments in their reform efforts toward more inclusive development. In fact, learning from other countries’ experiences in reinventing government can save time, inspire new reforms, and in some cases help countries to leapfrog stages of development. Moreover, focusing on good practices rather than on failures is a way to provide positive incentives for reform efforts and encourage a constructive outlook on development. It affords the opportunity to shift our attention from what the State should do to how it should do it, i.e., how it should solve the many challenges it is presented with on a daily basis.

### CO-PRODUCING GOVERNANCE?

It is, however, critical to recognize that governance today is no longer what it was twenty years ago even though the public purpose of the government has remained the same. Today the combined resources and expertise of the government, civil society and market are harnessed in co-producing the governance of the society. Although it is perhaps commonplace, it bears repeating that these innovations in government have helped to bring about a paradigm shift and fundamentally altered the way in which societal governance is delivered. The very concept of top-down leadership is also gradually changing to accommodate more inclusive

and pro-active notion of innovative leadership dedicated to the cause of the poor and/or the marginalized groups.

These innovations have demonstrated that the governance of the society is no longer the sole prerogative of the government – the public purpose is today being advanced through the combined effort of all the three sectors in society; the governments have adopted the principle of competition and are now outsourcing many of their routine tasks to avail the comparative advantages of the other providers; the governments are strengthening the capacity of existing agencies and using market incentives (instead of setting up new/additional agencies and adding layers to existing bureaucratic structures) to advance public policy and causes; department and agencies have cut across their bureaucratic jurisdictions in order to provide seamless service to the citizens; they have become flexible and cost effective by introducing cost budgeting and simplifying procedures; the governments now emphasize outcomes and not merely outputs; they are delivering quality services through the introduction of the International Standards Organization (ISO) benchmarks and have unleashed a plethora of innovations like the citizens charter, public sector service report cards and participatory budgeting; the governments are vigorously delegating, devolving, decentralizing and de-concentrating their power and their control of the purse in recognition of the principle that problems are best solved by those who deal with it; and through the extensive application of people-friendly information communication technology and introduction of e-governance not only the cost of transaction has been cut but also the government is being delivered at the door steps of the citizens particularly the disadvantaged and vulnerable groups.

### KEY CHALLENGES IN IDENTIFYING LEADERS AND INNOVATORS

Participants discussed both substantive challenges and process limitations to identify leaders, sectoral champions, change agents, innovators, especially those representing the disadvantaged and vulnerable groups (i.e., marginalized communities etc.) through formal and informal processes at both national and sub-national/local levels. They also raised the issue of standard defini-



tion— what kind of act or sequence of acts qualifies someone to be regarded as a ‘champion’ or ‘innovator’?

- **Defining Leadership:** The concept of leadership should not be defined too narrowly in our discourse to the obvious detriment of our achievement of the MDGs. Many of our efforts in strengthening leadership capacities have tended to focus on the political and institutional leaders of developing countries ignoring the potential of leadership at the community level.
- **Underlying Political Systems and the Mechanics of Pro-poor Change:** The role of institutions – both formal and informal, and underlying structural features need to be cognized. The Drivers of Change Approach, developed by DFID, is one of the concepts developed to identify, describe and to better understand the interaction between them (agents, institutions and structures). Identifying leaders is one thing. Understanding how the system works and how reforms can be realistically introduced, implemented and sustained is a major challenge.
- **Identifying Historic Origin of Discrimination:** The most disturbing factor, as pointed out by participants, is the historic origin of the suffering populations i.e., Dalits, former untouchables), tribal groups, minorities etc. This is all evident from national data base available with government and development agencies. The discrimination faced by these groups and communities are so deep rooted that civil society groups and community based organisations led by these community leaders have focused more on their civil and political rights. There are very few organizations led by these communities that focus on development rights like health, nutrition, education, employment etc. These organizations are not even considered mainstream champions of development rather they are considered as political representative of their respective communities. The most visible challenges in identifying these champions come from the people at decision making positions who come from dominant sections of society because there is nobody in the development agencies to advocate for the cause of deprived communities.

- **Process Limitations:** While working with formal structures provide the legal authority, legitimacy and ownership to MDG processes, this also inherits the inherent weaknesses in the bureaucracy where official representation is through government appointees or conventional positions of authority, where preserving the status quo or prevailing systems often provides a strong agenda. Also, consultation processes sometimes take the form of “information drives” rather than genuine consultations, thereby limiting genuine participation of sectoral voices even if the right representations are present.
- **Lack of Independent Choice and Elite Capture:** Identifying non-state sectoral actors/representatives is also not quite straight-forward in a number of countries, particularly where CSOs are government-affiliated or supported as well. In other countries, on the other hand, in some cases non-state representatives are also limited to the familiar few international or national/sub national actors that are well known and have national prominence.
- **Complex Agenda:** In many cases MDG-based development planning even at the sectoral level covers a very broad and unwieldy set of agenda that getting the right participation from state and non-state actors often becomes complicated. Cramming too many agenda in one seating often diffuses the issues, and produces outputs that are sometimes all too broad and do not really respond to pressing needs.
- **The Youth:** Proactive support to identifying and emerging (young) leaders and innovators is often missing from the development discourse. Development programming often looks at the mainstream but mapping actions along the peripheries where out-of-the-box ideas and initiatives are taking place is often weak. Also, stringent policy measures also hinder leadership and innovations and therefore without addressing these policies such creativity and leadership capacities would not flourish. Finally, and this is related to the issues above, is the issue of skills versus competencies. Advocacy for change demands competencies not technical

skills. These include sensitivity to and real understanding of issues on the ground, visioning, communicating and engaging with stakeholders, and leadership values that can emerge or may be present among ordinary citizens, government officials, and grassroots community workers. It is here where we should seek our advocates for the cause of the disadvantaged and vulnerable. The economic role of the youth is so important that it is enumerated as Target 16 of Millennium Development Goals 8 (Develop a Global Partnership for Development: 'In cooperation with developing countries, develop and implement strategies for decent and productive work for youth'), with indicator being the unemployment rate of 15-24-year olds, prompting the World Bank to devote the 2007 World Development Report on youth issues – "Development and the Next Generation."

- **Institutional Capacity:** Institutional capacities to collect, compile, analyze and use statistics for policy and project formulation and management are weak. Such weakness makes it merely impossible for leadership to make the right decision based on accurate timely information.
- **Infrastructure Gap:** Infrastructure, a key enabler of the achievement of the MDGs, is still one of the major development challenges in Africa. Participants emphasised the critical role of the young people to stand up for change, a change for the achievement of the MDG. It was observed in the World Youth Report 2007, "societies that fail to acknowledge the particular challenges facing youth and involve them in devising solutions will find it difficult to achieve the MDGs including sharp reductions in poverty levels by 2015."
- **Traditional Leadership at Local Level:** Due to the distinct political system, traditional and indigenous leaders are often tasked with coordinating and implementing development interventions at the local level. Inadequate capacity of these leaders has often made government efforts to promote a 'bottom-up' approach to service delivery difficult.

- **Leadership Development is Context Specific:** Leadership development is context specific, requiring solid long-term investment, and local knowledge, both socio-economic and cultural.

### STRATEGIES TO PROMOTE INNOVATION AND DEVELOP LEADERSHIP CAPACITY

Developing capacities for inclusive leadership can have a significant impact on the achievement of development outcomes. While the government remains the central and primary actor to promote democratic governance/participatory development, NGOs/CSOs need transformation and to be strategic to enhance their development impacts.

**South-South Collaboration:** A number of participants emphasised greater South-South cooperation for sharing experiences, good practice, and expertise. The ability to look beyond the horizon and look at the bigger picture, to come up with holistic solutions, effective listening and clear communication, empathy, passion, creating and taking advantage of windows of opportunity, and knowledge. These are the kind of leadership capabilities that should be facilitated and fostered if we are to pursue an equitable and inclusive approach to MDGs.

**Credible Statistical Information System:** Developing institutional capacities to produce quality statistics would not only facilitate monitoring and reporting on MDGs, but also contribute to greater transparency and accountability. The next stage, credible trend analysis based on statistical information available at the country level is of great significance.

**Xiaokang (Well-off) Vision:** The guidelines for achieving the Chinese vision of Xiaokang society by 2020 emphasize balances between regions, between rural and urban areas, between economic and social development, between human and nature, and between domestic development and international cooperation.

This development vision mirrors in many respects the concepts and principles of the Millennium Declaration and targets broader than the Millennium Development Goals. This is an example of contextualising MDGs.

**Indigenous Issues:** The UN Permanent Forum on Indigenous Issues recently alerted us by saying: 'The Permanent Forum once again reiterates its concern that reports developed and presented by many States on the implementation of the Millennium Development Goals and poverty reduction strategy papers still do not adequately include and address indigenous peoples, nor do they include their participation, and it therefore calls on States to rectify this situation and on United Nations agencies to support their efforts'. In fact, the systemic neglect to indigenous issues creates severe policy imbalance, and often promotes double standard in the same country.

**Public Administration Reforms:** In several sub-Saharan African countries public sector reforms impacted the following issues:

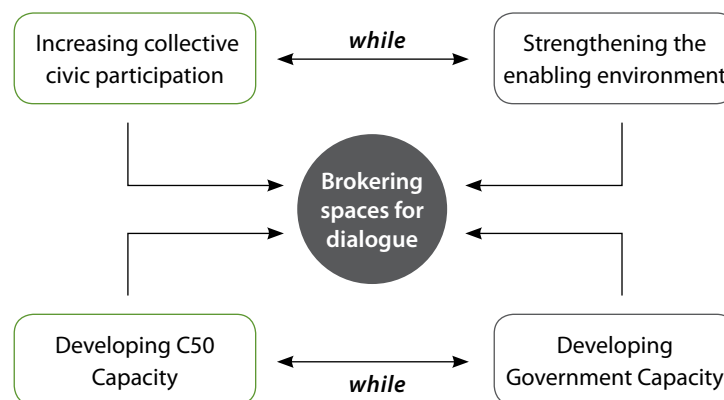
- Managers in public service have more discretion in undertaking tasks but at the same time, they have greater responsibility for results. This makes them ideal champions for MDGs in their sectors. In this case performance is assessed against explicitly set targets, making the public service more results oriented rather than task oriented.
- Resource allocation is pegged on results achieved and performance documented, and this becomes an incentive for greater achievement.
- Departments and individual units have more autonomy and thus have more flexibility to prioritize needs based on local/community realities.
- There is more engagement of the private sector and incorporation of elements of the private sector in public service delivery including the latent emphasis for value for money in the sense that costs are cut to achieve greater results with less inputs.

### LEADERSHIP AND INNOVATION OF NON-STATE ACTORS

Engagement of non-state actors (political parties, CSOs, NGOs, CBOs, media, etc.) is not a linear and one-go process; there are some good examples and documentation on the ways to engage non state actors in the MDG processes, i.e., the UN Millennium

Campaign works with citizens across six constituencies – civil society organizations, parliamentarians, local authorities, youth, media and the private sector. The recent training manual published by UNDP highlights five interrelated roles (figure below) that UNDP could play for CSOs engagement in preparation, implementation and monitoring of MDG based national development strategies.

**Figure A: The Role of UNDP in Civil Society**



Source: Training Manual - Role of CSOs in MDG Based National Development Strategies

**Disadvantaged Groups and Marginalized Communities:** Bringing change agents and innovators from the disadvantaged and marginalized groups and communities in the leadership of development sector is possible only if we have inclusive organizations with greater representation of disadvantaged groups and marginalized communities. There is a strong need to audit existing development organizations based on the equity of representations. Only through this, marginalized voices could be effectively heard.

**Promoting Involvement of Local Actors:** There is increasing recognition that an equitable and inclusive approach to MDG based development agenda can only be pursued if the goals are translated into actions at the sub-national levels and by active involvement of local actors. Therefore local government and civil society

organizations, especially those representing the disadvantaged and vulnerable groups can play the role of strategic actors in addressing development challenges and capitalizing on development opportunities at the local level. To be an effective agent of poverty reduction, NGOs/CSOs need to cast their eyes, beyond the structure in which their micro-work takes place. NGOs and CSOs are better positioned to test out new initiatives and come up with 'good practices' that can be scalable and significantly contribute to the achievement of the MDGs. This potential contribution and roles of NGOs can best be realized under the democratic governance system which can be characterized by:

- Increasing space for testing new initiatives
- Promoting decentralized policy,
- Recognizing the role of NGOs,
- Increasing space for participation of NGOs/CSOs,
- Enhancing relationship and Trust,
- Defining/agreeing on shared agenda
- Support (financial, administrative, and political) to innovative work

For better participation and contribution in the participatory development/ inclusive leadership system, private sector, NGOs/ CSOs need to develop capabilities in:

- Generating evidence of good-practices through research,
- Linking their micro level engagements to macro or policy advocacy work,
- Institutionalizing and exercising open, transparent, accountable and learning system,
- Actively participating in the governance system, networks, forums, alliances, movement and articulating and advocating the interest and priorities of the poor and marginalized group,
- Enhancing quality relationship with governments and other stakeholders,

**Decentralisation is not a Panacea:** There is little evidence in the development work supporting the argument that more decentralization leads automatically to less poverty. Decentralization badly designed or wrongly implemented may lead (as often the

case in many places) to frustration. Decentralization, as a political process, may lead to a series of pitfalls; therefore it is not a panacea for development challenges in general and for poverty reduction in specific.

**Political Parties:** This is one of the areas of untapped potential. Political parties could be encouraged to incorporate the MDG targets as part of their manifesto, which of course can only happen if the political parties feel that this is sufficiently important to get votes and it is an issue that people really consider important.

**Private Sector:** To get beyond the rhetoric of public-private partnership, actual intention and related outputs need to be underscored in initial analysis/assessments, design, implementation and, objective evaluation of such initiatives. Members asked private sectors to implement concrete initiatives that apply their core business, skills, and expertise in a transformative and scalable manner that will enhance growth and wealth creation to help meet the MDGs. This is not about encouraging more philanthropy or corporate social responsibility, but producing business ideas that are both commercially viable and help to achieve the MDGs.

**Media - Old and New:** The role of media in the process of updating and disseminating information on the status of the MDG attainment within the country is critical. The new media and distinct social networking tools also present new opportunities. The leadership role of the media is the one often downplayed but the one with real implications for the broader MDG effort. It can often be about the things they do not do or the stand they did not take that can not only impact on how an issue is seen but impacts on the "public version" of the truth. The internet based new media opened new horizon for innovative projects undertaken by media and social activists.

**Peer Network of Champions and Change Agents:** Members suggested hosting a regional conference to bring the Champions of the MDGs from the different countries prior to the 2010 update on MDGs. The conference could create a Peer Network of Cham-

pions and Change Agents. This can be segregated at national and sub-national levels. Each country could also create Youth MDG Ambassadors to carry the MDG message throughout the country.

**Scaling-up:** Careful scaling up of successful programmatic interventions imbued with innovations would expand limited impact beyond the pilot level. The proposed Peer Network could play important role in this regard. NGOs often test out new approaches and start small. Despite their increased number, their enhanced understanding of the issues of poverty and growing engagement in a wider range of development activities, so far, they could not bring about a far reaching impact and make a difference. Even when their initiatives become successful, they usually remain small, especially compared to the scale of the challenges of poverty. Their success only becomes sustainable or reaches significant scale if they influence national level development programmes and policies.

### SOME EXAMPLES OF LEADERSHIP AND INNOVATION INITIATIVES

**Action Aid Ethiopia** has introduced an innovative alternative basic education model which later on has become part of the national education sector programme. The contribution of this alternative basic education approach to the attainment of one of the MDGs, achieving access to basic education and ensuring gender equity and current high enrollment rate is so great. The study shows concrete evidence of democratic governance or participatory development as enabling factor for successful implementation and impact of development programmes. UNDP Regional Centres in Bangkok and Colombo have been implementing a leadership development initiative called Asian Young Leaders in Governance (AYLG) to strengthen leadership of state and non-state actors, and recognizing the importance of an often neglected group that can be instrumental in societal change, namely the youth. **The Bratislava Regional Centre (BRC)** in cooperation with **Europe and CIS UNDP country offices** has been actively working on strengthening the capacities of local leaders to mobilize all stakeholders for integrated local development planning, budgeting and implementation and for improved usage of disaggre-

gated data in local development decision making. For example, a 'Leadership for Localization of the MDGs' training program was developed and a training of trainers workshop held in Tashkent in March 2006 (a partnership effort between the BRC Capacity Development and Poverty Practices, UNDP Uzbekistan and LEAD International) for pro active government role in encouraging innovation, leadership and personal examples to flourish and serve public cause. Pro-active government role can make a significant difference. One such example was of the **National Innovation Foundation** ([www.nifindia.org](http://www.nifindia.org)) a Government -funded body set up in 2000 that now boasts of a database of over 75000 innovations and practices from all parts of **India**.

### POINTS TO PONDER

- **The Spotlight on Africa:** Most of the members highlighted or referred the challenges faced by Africa in improving human development and achieving MDGs. They expressed particular concerns at the pace of development in Sub-Saharan African countries. They felt that the state of democracy and democratic reforms were somewhat ignored in the mainstream MDG discourse.
- **Foreign Direct Investment:** On one hand the MDGs are a set of noble goals and targets that requires resources; on the other hand FDI is an investment that is tangible to Governments with an important requirement of accountability for default on payment. In conclusion how do we hold leaders accountable in not achieving the MDGs based National Development Agenda? This raises the importance of national ownership of the MDGs, leadership at all levels, civic engagement and empowerment of the communities to hold their leaders accountable.
- **Constant and Inclusive Dialogue:** Facilitating public and private entities to be part of the MDGs Agenda requires a constant and inclusive dialogue with Governments. It also implies integrated development systems backed by participatory discourse with impact at national and local level. Involvement of the youth in this process is also very important.

- **Decent and Productive Employment:** Decent and productive employment for youth is a major commitment of the Millennium Development Goals and should reflect in promoting inclusive leadership and innovation for the achievement of the national development agenda. Access to productive and decent work is the best way young people can realize their aspirations, improve their living conditions and actively participate in society. Decent work for young people provides them with significant benefits in terms of increased wealth, a commitment to democracy, security and political stability. It strengthens economies. And it creates a cadre of young consumers, savers, and taxpayers who fuel the energy, innovation and creativity that attract domestic and foreign direct investment.
- **Community Empowerment:** Community empowerment through expanding choice of vulnerable people in accessing to natural resources and its management is instrumental to bring positive change toward achieving MDGs. Examples of effective local level leadership and innovations which are available all over the world needs to be captured, disseminated, and replicated with win-win objectives of reducing poverty and protecting biodiversity.
- **Capacity Development:** A clear role for Capacity Development in the issue of Leadership processes and methodologies – both in terms of supporting current leaders and in supporting the emergence of new ones have been articulated.

The e-discussion has shown the variety of contexts and conditions in which we work. Efforts are required to ensure that development practitioners on the ground have the appropriate knowledge and tools to be able to respond to all possible situations. Capacity and leadership development need to be addressed in a more systematic and sustainable manner. The discussion also underpinned that the governance of the society is no longer the sole prerogative of the government – the public purpose is today being advanced through the combined effort of all relevant sectors in society.

## **NOTE DE RÉFÉRENCE**

**SUR DISCUSSION ELECTRONIQUE REPENSER LA GOUVERNANCE  
DÉMOCRATIQUE ET LE LEADERSHIP POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS DU  
MILLÉNAIRE POUR LE DÉVELOPPEMENT**

09 JUIN-31 JUILLET 2008



## CONTEXTE DE LA DISCUSSION ÉLECTRONIQUE

Les discussions électroniques thématiques sur les réseaux de pratiques agissent comme des « forums politiques » virtuels et permettent aux praticiens de s'engager dans des discussions approfondies ainsi que dans des échanges sur les problèmes émergents et les défis communs auxquels la Communauté de Pratique (CdP) en question doit faire face.

Typiquement, le processus d'identification des thèmes des discussions électroniques débute par une analyse des questions et des réponses consolidées postées l'année précédente sur DGP-Net. L'analyse détermine les lacunes dans les connaissances et établit des priorités dans les demandes des membres. L'analyse est souvent suivie par une Discussion Virtuelle du Groupe Focal (DVGF) avec la participation active des 20 meilleurs participants au réseau. La DVGF apporte une contribution critique en permettant d'affiner les priorités de la discussion électronique annuelle identifiées par l'analyse du réseau.

Une évaluation rapide des discussions précédentes et des produits de connaissance au travers de la Pratique a guidé le processus de cette discussion électronique. Les thèmes identifiés ont été soumis à un vote dans les « élections prioritaires » du réseau. Les élections prioritaires du DGP-Net a reconnu les OMD & Gouvernance Démocratique comme étant l'un des thèmes prioritaires de discussion sur le DGP-Net en 2007. Cependant, au vu du nombre de thèmes de discussions électronique proposés en 2007, il a été reprogrammé pour 2008.

### RÉFLEXIONS SUR LES DISCUSSIONS ÉLECTRONIQUES PRÉCÉDENTES.

Les discussions électroniques récentes dans les réseaux du PNUD ont réitéré le rôle de la gouvernance et du leadership dans le renforcement des efforts pour éradiquer la pauvreté et la faim en élargissant l'espace fiscal afin d'accroître les investissements en faveur des pauvres. Les discussions électroniques ont aussi montré combien il est important d'encourager un partenariat efficace entre des intervenants appropriés et de promouvoir un leadership innovateur au niveau national et local.

En 2006, Huri Talk et le MDG-Net ont organisé une discussion électronique de six semaines intitulée : « Comment établir un lien efficace entre les OMD et les Droits de l'Homme dans le Développement ? » La discussion électronique a examiné les ressemblances et les différences entre les OMD, les droits de l'Homme et les procédures similaires ; elle a aussi étudié les méthodes pour fortifier les liens dans un travail de programmation pratique. L'issue de la discussion électronique a clairement mis en évidence que le lien entre les OMD et les Droits de l'homme est à la fois nécessaire et bénéfique. En même temps les praticiens ont identifié les problèmes clés et les « tensions » qui surgissent lorsqu'ils appliquent ces liens dans leur travail et ils ont aussi exprimé le besoin d'obtenir plus d'orientation sur la façon de rendre ces liens opérationnels dans un travail de programmation, analytique et consultatif, basé sur les OMD. En se fondant sur les conclusions et les recommandations de la discussion, un ABC: « Les Droits de l'homme et les OMD - Créer le lien » et un portail web sur les liens entre les Droits de l'Homme et les OMD » ont été mis au point. Le portail web fournit des informations approfondies pour les praticiens, y compris des exemples de programmes et d'initiatives spécifiques du Bureau des Pays du PNUD qui ont cherché à intégrer les Droits de l'Homme dans leur programmation des OMD.

La discussion électronique du MDG-Net sur le « Renforcement des Efforts pour Eradiquer la Pauvreté et la Faim » (mars 2007) a démontré la nécessité de renforcer la dimension de gouvernance démocratique des OMD, comme la Commission Economique pour l'Afrique en a fait l'écho. De nombreuses voix ont fait référence à un lien direct entre la pauvreté et l'inégalité d'une part et la mauvaise gouvernance d'autre part. Les participants à la discussion électronique ont observé que la gouvernance est un prérequis pour réduire durablement la pauvreté, et ils ont argumenté que s'il y a abus de pouvoir, les politiques sont alors déviées par de puissants groupes d'intérêts, les services ne parviennent pas aux pauvres, les droits de propriété sont concentrés dans les mains de quelques uns, la police et les autres services légaux n'offrent pas une protection égalitaire à tous. Ils ont proposé de prendre des mesures concrètes en ce qui concerne : 1) comment renforcer le leadership à tous les niveaux de la société pour rendre les change-



ments effectifs, 2) comment doter de pouvoirs ceux qui n'en ont pas et 3) comment renforcer l'échange d'informations (l'accès et le partage). Ils ont aussi soulevé l'attention sur la nature politique de nombreuses mesures visant à réduire la pauvreté, faisant spécialement référence à la décentralisation comme un moyen pour veiller à l'égalité grâce à des formules destinées à redistribuer et assurer les transferts entre les régions.

La discussion électronique commune entre le PR-Net (PR = de l'anglais « Poverty Reduction » ; en français Réduction de la Pauvreté) & le MDG-Net à propos de « l'Espace Fiscal » (juin 2007) a montré que l'élargissement de l'espace fiscal visant à étendre les investissements en faveur des pauvres s'insère dans un contexte national. Le contexte national, à son tour, reflète les conflits de pouvoir nationaux. C'est un argument fondamental pour établir le lien organique qui existe entre l'expansion de l'espace fiscal en tant que question technique et la gouvernance démocratique. La pertinence de l'argument apparaît dans une récente publication d'une page du Centre International pour la Pauvreté (CIP), qui montre que nous ne devrions pas avoir les AOD comme seul point de mire pour promouvoir l'expansion fiscale et que mobiliser les ressources domestiques pour étendre l'espace fiscal est aussi possible. La mobilisation des ressources domestiques met au premier plan les relations entre gouvernants et gouvernés : qui doit payer, qui y gagnera, qui y perdra.

En ce qui concerne la question des investissements fiscaux, investir efficacement suppose une gestion financière saine et de bonnes politiques sectorielles. Précisément, cela nous amène à examiner les règles formelles et informelles gouvernant les relations à l'intérieur d'un État qui requièrent des goulots de bouteilles fonctionnels et structuraux soient dégagés pour permettre un investissement social efficace. Les participants ont aussi apporté une attention toute particulière aux types d'étranglements qui doivent être éliminés afin de libérer et de renforcer les compétences locales à investir et tenir leurs engagements. Comme les ressources fiscales servent souvent à financer d'énormes salaires, le problème de la réforme de l'administration devient pertinent. Cela n'est pas seulement un problème technique, mais aussi le re-

flet d'autres problèmes liés à une stabilité politique faible et à la gestion des conflits.

La discussion électronique du DGP-Net à propos de l'Agenda sur la Gouvernance locale et le Développement (août 2007) a placé, entre autres choses, les dynamiques de développement urbain et leurs conséquences au centre des stratégies régionales et nationales sur la gouvernance locale et la décentralisation. Le groupe qui travaille sur le projet Millénaire des Nations Unies au sujet de l'amélioration de la vie dans les bidonvilles estime que 20,000 millions de \$ US par an seraient en gros nécessaires pour revaloriser les bidonvilles existants et fournir des alternatives à la construction de nouveaux bidonvilles. En accord avec l'ampleur des besoins financiers des villes, les participants ont insisté sur la nécessité d'impliquer le secteur privé dans le plan et la mise en œuvre de stratégies de développement économiques locales. En particulier, nous avons trouvé un appui pour l'utilisation répandue des plans financiers des Partenariats Public - Privé (PPP) et pour l'implication des fournisseurs de service non étatiques comme étant une part importante de la société civile. La discussion a réitéré l'importance d'un partenariat renforcé parmi les intervenants importants ainsi que d'un leadership innovateur en promouvant et en réalisant la gouvernance locale et l'agenda du développement.

## COLLABORATION

Les membres du DGP-Net et du MDG-Net ont participé à la discussion électronique. Le DGP-Net était le réseau qui conduisait la discussion et l'a coordonné dans ses dispositions d'ensemble. Les membres de la Campagne pour le Millénaire de l'ONU, une initiative entre agences des Nations Unies et l'Institut Ash pour la Gouvernance Démocratique et les Innovations de l'Université de Harvard se sont joints à la discussion électronique. La discussion s'est aussi engagée avec succès avec des laboratoires d'idées, des institutions de recherche, des ONG/OCS, des militants sociaux et des membres enseignants d'institutions universitaires. La discussion électronique a vivement encouragé la coopération Sud - Sud dans le partage des connaissances.

## MODÉRATION

La discussion électronique était modérée par le panel suivant et d'experts/spécialistes de politique extérieure du PNUD en étroite collaboration avec l'équipe de facilitation du DGP-Net :

- Phase I (09 juin-25 juin) : **Noha El-mikawy**, Conseiller politique pour la Gouvernance et la Pauvreté, Centre de la Gouvernance d'Oslo pour le PNUD, Groupe de la Gouvernance Démocratique, Bureau pour la Politique de Développement et **Ernest Rwamucyo**, Conseiller politique, Gouvernance, Equipe de Soutien des ODM, Bureau pour la Politique du Développement.
- Phase II (26 juin-31 juillet) : **Professeur Gowher Rizvi**, Directeur, l'Institut Ash pour la Gouvernance Démocratique et les Innovations, l'Université d'Harvard & **A.H. Monjurul Kabir**, Spécialiste en Gestion des Connaissances et Point Focal pour l'Initiative Mondiale pour le Leadership, Groupe de Gouvernance Démocratique, Bureau pour la Politique du Développement, PNUD New York.

Un certain nombre d'experts externes étaient invités à partager leur expertise sur le thème. L'Equipe de facilitation du DGP-Net a facilité le processus de discussion et l'a relié avec la phase wiki de la discussion.

## A PROPOS DE LA NOTE DE RÉFÉRENCE<sup>1</sup>

La Note de Référence exprime les pensées et expériences partagées par les membres des réseaux et les partenaires institutionnels. Cependant, les points de vue exprimés sont ceux des membres individuels et n'impliquent aucune expression ou opinion de la part des Nations Unies.

<sup>1</sup> La Note de Référence est écrite par A.H.Monjurul KABIR, Spécialiste de la Gestion des Connaissances, UNDP/BDP/DGG New York.

## LIENS VERS LES DISCUSSIONS ÉLECTRONIQUES

Discussions électroniques dans le Milieu de travail: <http://practices.undp.org/democratic-governance/e-discussions/?src=121515>

- Phase II : Sommaire intérim
- Phase II : Note pour les modérateurs
- Réponse consolidée intérim Phase 1
- Page wiki : [http://sdnhq.undp.org/w/index.php?title=Category:E-Discussion:\\_DG\\_%26\\_MDGs](http://sdnhq.undp.org/w/index.php?title=Category:E-Discussion:_DG_%26_MDGs)

## VUE D'ENSEMBLE

Les discussions dans la « Phase I : Renforcement des Engagements de la Gouvernance Démocratique avec le Processus de Réalisation des OMD » se sont centrées sur le rôle des institutions gouvernementales dans la réalisation des OMD. Ces discussions ont souligné la relation entre la croissance et la gouvernance, les liaisons entre les réformes de gouvernance et la réalisation des OMD et l'importance de la participation, des droits économiques et sociaux, de même que les processus sociaux et politiques pour l'accomplissement des OMD.

Les discussions de la « Phase II : Leadership et Innovations pour l'Accomplissement des OMD » ont fermement reconnu le besoin capital d'une « **innovation dans le leadership** » mais aussi du « **leadership dans l'innovation** », et du « **support du leadership à l'innovation** ». En fait, la réalisation des OMD nécessitera des centaines de milliers de leaders, de champions, d'agents du changement, ainsi que des innovateurs dans chaque pays et région. Il est important d'élargir la portée, de se pencher d'avantage sur ceux qui ne sont pas au centre de l'attention - ne pas s'intéresser seulement aux leaders bien établis, aux innovateurs de premier plan, ou des DG, mais aussi ceux qui s'efforcent de suivre leurs traces ou bien ceux qui ouvrent la voie pour ne pas la suivre. Les membres ont répété tout au long du débat que l'on crée rarement des champions et des agents de changement, ils émergent de la société soit poussés par un environnement favorable à leur ascension, soit par une situation désespérée qui amènent ces leaders naturels à se mobiliser pour les droits des gens. Cependant, les gouvernements, la communauté internationale, le secteur privé, les médias, les ONG, les OSC - tous les intervenants pourraient forger un partenariat sérieux pour accomplir les OMD et, ce qui compte davantage, voir au-delà du délai de 2015.

## QUESTIONS DE GOUVERNANCE

La gouvernance est un processus continu qui consiste à regrouper et exprimer la demande publique et les transformations qui en découlent en des politiques délibérés. Donc, la participation du public devient un prérequis pour la gouvernance et pour tout accomplissement politique. Si elle est appuyée par une volonté politique et des politiques saines, la gouvernance démocratique correspondra à une prestation efficace de services, à la transparence, à la réceptivité et la responsabilité, ce qui aura pour résultat un processus opportun et efficace pour l'accomplissement des OMD. La gouvernance est cruciale pour l'atteinte des OMD, étant donné qu'elle fournit un « environnement propice » à la réalisation des OMD et, en particulier, à la réduction de la pauvreté.

Le ton général de la discussion indique que la gouvernance n'est pas encore suffisamment abordée dans les processus de mise en œuvre des OMD. Peu de gens se réfèrent à la Déclaration du Millénaire lorsqu'ils parlent des OMD. On reconnaît rarement que le 8<sup>ième</sup> OMD sur le « Partenariat Mondial pour le Développement » contient spécifiquement 'un engagement en faveur d'une bonne gouvernance, du développement et de la réduction de la pauvreté' - à la fois au niveau national comme au niveau international. Cela implique également que les acteurs sociaux ne peuvent pas être efficaces s'ils sont seuls, qu'il s'agisse des gouvernements, des agences des Nations Unies ou d'autres. Nous oublions aussi l'un des thèmes dominants de la Déclaration du Millénaire : l'engagement politique cohérent et continu des états dans la promotion et la protection des Droits de l'Homme.

**La gouvernance au niveau local:** Dans la plupart des cas, la gouvernance est perçue comme étant ce que font les gouvernements et l'ONU s'attache sérieusement à renforcer les capacités du gouvernement. Il est aussi important de ne pas perdre de vue le niveau local/sous-national et provincial. Les représentants locaux ou nationaux prennent en effet des décisions clés qui affectent la vie de millions de gens. Apporter son soutien aux parlements et aux conseils locaux en tant qu'institutions, mais aussi aux représentants et conseillers locaux en tant qu'individus sont sans aucun doute des initiatives contenant un grand potentiel de rendement au point de vue du leadership pour l'accomplissement des OMD.

Ce travail, ainsi que le travail des partis politiques, doit être fait sur une base de longue durée.

**Le déficit d'empathie :** Des institutions de gouvernance responsables et transparentes ne suffiraient pas pour accomplir les ODM, si ses instruments, spécialement sa bureaucratie souffre de ce que certains appellent un « manque d'empathie » ou « un déséquilibre d'empathie ». Il est aussi important de garder à l'esprit les obligations des pays riches dans l'accomplissement de leurs promesses. En conséquence, il est plus nécessaire que jamais d'améliorer la gouvernance au niveau mondial avec une imputabilité démocratique. Cela implique non seulement qu'il faut apporter une aide meilleure et plus importante, mais aussi qu'il faut prévoir plus d'équité dans les prises de décisions internationales et prendre en considération l'impact des politiques agricoles et commerciales sur les pays pauvres, afin de s'assurer que la « mondialisation bénéficie à tous » comme il en était convenu dans la Déclaration du Millénaire.

Cependant, les participants ont mis en garde que parfois nous attendons trop des ODM et, mis à part l'objectif 8, nous ne sommes pas informés sur la façon d'atteindre les Objectifs, mais plutôt ce que le donateur et les gouvernements partenaires s'engagent à accomplir. Quelque soit les engagements globaux qui seront pris après 2015, on espère qu'au moins un Objectif spécifique sur la bonne gouvernance pourra être conçu et mesuré.

**Droits économiques et sociaux :** les ODM ont été formulés en ayant à l'esprit une approche fondée sur les Droits de l'Homme. En conséquence, la mise en œuvre des droits sociaux et économiques des gens devient le point central de l'accomplissement des ODM. Cela demande une approche de la gouvernance fondée sur le droit et centrée sur les personnes, en insistant sur le droit des gens à poser des questions, à réclamer leurs droits, à prendre des décisions et à tenir pour responsables les institutions.

**Processus politique et mouvement social :** Créer un environnement propice à la réalisation des ODM requiert le renforcement de compétences de gestion, la mobilisation des ressources et l'existence d'institutions étatiques fortes qui aideront à construire un leadership et une prise de pouvoir. Les processus politiques et le mouvement social jouent un rôle crucial dans le renforcement des compétences des institutions et dans la capacitation de la communauté.

**Croissance, développement et gouvernance démocratique :** La discussion a attiré l'attention sur les relations entre la croissance, le développement et la gouvernance, ce qui n'est pas neutre. Sur le long terme, la croissance, le développement et la gouvernance démocratique sont une question d'intérêts, de stimulations et de relations avec le pouvoir qui changent de façon non séquentielle. A court terme, la croissance, le développement et la gouvernance démocratique sont contraints par un manque de compétence de la part de l'état et des organisations de la société civile.

**Comprendre la politique économique :** Renforcer les institutions de gouvernance est nécessaire pour le processus d'atteinte des ODM. Mais les interventions et institutions de gouvernance ne peuvent pas être répliquées et celles-ci doivent s'ancrer dans un contexte régional/national/local. Il est nécessaire de comprendre les considérations économiques politiques sous-jacentes et les dynamiques politiques qui façonnent le comportement des différents acteurs/intervenants dans l'actuel cadre institutionnel.

On sait que les solutions techniques seules ne fonctionnent pas. Il est nécessaire d'étendre le secteur d'intervention qui permettra d'observer la politique publique et d'ancrer les engagements du gouvernement dans des objectifs qui vont au delà de la croissance et des IED. La seule disponibilité des ressources n'est pas suffisante en l'absence de transparence dans la gestion et les investissements publics. Les membres ont aussi identifié une multitude de défis critiques qui sont aussi responsables de la non atteinte du niveau requis de l'engagement dans le processus d'accomplissement des ODM avec la gouvernance démocratique

:i) Le statut du processus de démocratisation, notamment dans les pays d'Afrique Sous-Saharienne ; ii) Le manque d'acteurs non étatiques dans les zones éloignées pauvres ; iii) La faible compétence des OSC locales, et par conséquent la diminution de leur support financier ; iv) les groupes invisibles, à savoir les groupes défavorisés et vulnérables sont sous représentés dans les structures formelles de l'état, du marché et de la société civile.

## PHASE I: RENFORCER LES ENGAGEMENTS DE LA GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE

### UNE GOUVERNANCE PARTICIPATIVE, TRANSPARENTE ET RÉACTIVE

*(Comment et quand les processus participatifs (à savoir le budget, la planification participative, etc.) et/ou la surveillance influencent –elles les politiques durables en faveur des pauvres et la réduction des injustices ?)*

Il a été convenu de façon unanime qu'il y a un plus grand besoin de processus de participation efficaces afin d'accomplir les ODM et une croissance à long terme. La discussion s'est concentrée sur trois points principaux : comment encourager et assurer la participation; l'inclusivité de la participation et l'influence de la participation sur la gouvernance et celle de la gouvernance sur les accomplissements des ODM. La situation optimale est lorsque les bénéficiaires voient leurs besoins/demandes, préalablement exprimés lors d'un processus participatif, pris en compte dans des programmes nationaux ou locaux ; il est aussi nécessaire d'utiliser les interventions requises et les ressources adéquates pour répondre à ces besoins.

1. Les décisions politiques ne peuvent pas être prises par l'Etat seulement d'une façon verticale, mais doivent être prises en engageant les intervenants concernés. Engager des sociétés civiles, des entités d'affaire/privées et des organisations étatiques dans un processus de prise de décision devient de plus en plus important.
2. La participation est quand les gens peuvent façonner l'état et l'état à son tour crée les conditions sociales, politiques, économiques et légales dans lesquelles les gens peuvent exercer leurs droits et être libérés de la pauvreté, à grande échelle. La participation est un processus qui va dans deux directions : Il doit y avoir une société civile vibrante qui est consciente de ses droits et le gouvernement doit volontairement accorder une place à l'engagement civique.

3. Bien que les élections soient certainement considérées comme étant un moyen important de participation, d'autres formes de participation politique devraient être explorées. Un mécanisme électoral fonctionnel, par exemple, pourrait être utilisé pour tenir des referenda sur des questions politiques d'importance nationale ou faire voter les gens sur des propositions portées par un grand nombre d'intérêts organisés. L'expérience africaine nous apprend que de telles prises de décision consensuelles ont permis d'éviter la polarisation des décisions.
4. Un autre point intéressant concernait la relation entre la croissance et la pauvreté. La croissance est nécessaire mais n'est pas suffisante pour réduire la pauvreté. La croissance dans les secteurs demandant une main-d'œuvre hautement qualifiée ne conduit pas nécessairement à une éradication de la pauvreté. En conséquence, il est nécessaire que toutes les voix et les points de vue, notamment des plus pauvres, soient écoutés.
5. En même temps, une participation significative ne peut pas se superposer, mais doit croître progressivement. Dans les pays où certains facteurs comme un cadre légal/réglementaire, ou bien où des relations entre l'état et les organisations civiles ne sont pas propices aux processus de participation, il devient difficile d'encourager la participation. Cela peut arriver lorsque les relations état-OSC sont antagonistes ou quand les OSC souffrent de faiblesses dans divers domaines.
6. Afin d'encourager la participation, il est nécessaire que les gens croient en leur système de gouvernance. Les discussions à propos des interventions ou de la disponibilité des ressources peuvent servir à renforcer la confiance dans différents intervenants.
7. Souvent, la gouvernance peut être transparente et digne de confiance, mais elle n'est pas nécessairement participative. La discussion prend pour exemple un gouvernement se comportant comme une corporation efficace, capable d'allouer

les ressources publiques et fournir des services, mais la prise de décisions est limitée à quelques-uns, généralement en haut de l'échelle. Ainsi, un des plus grands défis que rencontre le processus participatif est la «saisie de l'élite». La participation devrait inclure tous les segments de la société, spécialement les groupes vulnérables. En l'absence d'identité légale et de protection, les pauvres sont exclus de la participation. Il est important d'atteindre et d'inclure aussi ces catégories de population qui sont généralement exclues du débat sur les ODM, mais qui sont extrêmement importants pour sa réalisation.

8. La décentralisation et la déconcentration de la prise de décisions et de la mise en oeuvre sont également nécessaires pour atteindre les OMD au niveau local. Parallèlement, les capacités des partenaires et des institutions locales sont limitées et, par conséquent, la formation, le soutien et des efforts pour renforcer les capacités sont nécessaires.
9. Le secteur privé devient de plus en plus important et pertinent pour le développement. Comme fournisseur d'emplois, donc de richesse, le secteur privé est essentiel pour la croissance et la réduction de la pauvreté. La gouvernance démocratique a contribué à un environnement favorable pour stimuler la participation du secteur privé.
10. Quelques exemples d'approches participatives adoptées à différents stades comme la planification, l'évaluation et le suivi, etc. illustrent comment, dans la pratique, la participation et la responsabilisation sont encouragées et réalisées.
  - Le PNUD Pakistan appuie les Plans de Décentralisation du Gouvernement. Comme composante de ce plan, les organismes communautaires ruraux sont formés et à travers eux les besoins de la collectivité sont identifiés, priorisés et les interventions de développement sont entrepris sur une base de partage des coûts. Cela prévoit une planification participative à partir de la communauté et des villages qui peuvent être intégrés au niveau du district et ainsi de suite. Il est également reconnu que si elles sont organisées, de manière intégrale, ces organisations de base peuvent constituer des plateformes efficaces pour insérer les "voix de la base"

dans la planification, la budgétisation et les processus de surveillance des gouvernements nationaux et sous-nationaux.

- Le PNUD de Russie travaille en partenariat avec le Ministère du Développement Économique et du Commerce, et le Ministère du Développement Régional sur la budgétisation basée sur les résultats. Cela est une clé pour relier efficacement l'affectation des ressources aux priorités politiques comme les ODM, ainsi que pour assurer la cohérence politique dans les régions (sous-nationales). Cela peut également aider à améliorer la coordination politique intersectorielle.

11. La discussion a également indiqué l'importance de la preuve dans les processus politiques et du suivi de l'impact de la politique en faveur des pauvres. Quelques exemples de telles études d'évaluation de cet impact se font :

- En partenariat avec l'Institut pour une Société Ouverte et avec quatre Bureaux de Pays de la Bosnie-Herzégovine, la Croatie, la Moldavie et la Serbie, le Centre régional de Bratislava met actuellement en oeuvre un projet visant à renforcer les capacités de l'Évaluation de l'Impact Politique avant l'événement en mettant particulièrement l'accent sur le fait d'assurer l'égalité des chances pour les personnes vulnérables et les groupes marginalisés. La méthodologie de cette évaluation implique la compréhension de l'effet des politiques sur divers groupes sociaux, acteurs et institutions, y compris ceux qui ne sont pas visés par la politique.
- Le Centre de la Gouvernance d'Oslo (CGO) du Groupe de Gouvernance Démocratique du PNUD la (GGD) lancera un programme mondial afin de renforcer le développement des capacités nationales pour l'évaluation de la gouvernance démocratique dirigée par les pays. Le but est d'augmenter la prise en charge de ces évaluations, d'accroître la participation à leur conception, mise en œuvre et utilisation régulière et, enfin, d'améliorer la liaison des preuves sur la gouvernance aux plans de développement et à la politique.
- La CGO travaille également sur un projet modèle pour faire mieux entendre sa voix dans le processus de surveillance de la prestation des services par secteur. Ce modèle fonctionne comme un outil qui permet de déterminer le degré de participation et de sensibilité des institutions de l'État; le modèle peut être appliqué à des secteurs spécifiques de prestation de service concernant les objectifs du Millénaire.

12. La discussion a souligné la nécessité de disposer de données actualisées et crédibles pour pouvoir établir une gouvernance sensible. Pour que les citoyens soient en mesure de tenir les

gouvernements responsables, ils ont besoin d'informations valides et fiables. La planification au Sous-niveau national est faite sur la base des données nationales complètes, ce qui engendre une planification erronée. En outre, on fait remarquer que l'évaluation qualitative et les leçons apprises sont toutes aussi importantes que l'analyse statistique/quantitative.

13. L'approche consistant en cinq étapes, adoptée généralement pour des projets de développement socio-économique, y compris un leadership réfléchi (vision) ; programme, politiques et stratégies (mission) ; leadership et engagements ; surveillance et évaluation ; cadre institutionnel et réglementaire, a le maillon le plus faible lorsqu'il s'agit de suivi et d'évaluation. Cela est dû au manque de données au niveau sous-national. Les leçons apprises de la méthodologie pour la résolution de problèmes relatifs au développement de logiciels Six Sigma indiquent que ce qui est mesuré se fait. La méthodologie Six Sigma identifie précisément le problème et le mesure ; elle en recherche les causes profondes et propose diverses options et solutions en proposant des outils et des processus de résolution de problèmes appropriés. Les formulateurs de politique publique doivent développer une telle méthodologie pour la résolution de problèmes afin d'atteindre les buts des ODM. En outre, le fait d'identifier et d'analyser les causes des retards dans la réalisation des différents ODM, tels que la nécessité d'outils d'évaluation peut être utile pour sensibiliser les preneurs de décision.

### MISE EN PRATIQUE DES DROITS ÉCONOMIQUES ET SOCIAUX

*(Comment et quand le travail avec les tribunaux, les institutions en faveur des droits humains nationaux ou les bureaux des médiateurs aide-t-il à progresser vers une prestation équitable concernant les ODM?)*

L'autorité de la loi renforce le respect des droits humains et, comme il a été établi dans la discussion, il est difficile d'imaginer la réalisation des ODM dans la situation où les lois n'étaient pas respectées. Par conséquent, il ne fait aucun doute que le rôle des



tribunaux, des organismes quasi-judiciaires, des institutions en faveur des droits humains nationaux ou des bureaux des médiateurs est crucial pour garantir une prestation équitable concernant les OMD.

1. Les institutions en faveur des droits humains créent et préservent l'espace politique pour la participation des groupes défavorisés et marginalisés au processus politique. Ils jouent souvent le rôle de surveillants dans la mise en œuvre des stratégies de développement nationales fondées sur les OMD. Chaque fois que l'exécutif a tendance à être autocratique, le système judiciaire et ces institutions se mobilisent et essaient de mettre le parti dirigeant sur le droit chemin.
2. En même temps, dans certains pays le pouvoir judiciaire n'est pas un organisme indépendant. Pour que les pouvoirs judiciaires sauvegardent les libertés constitutionnelles et modifient/fassent des lois relatives aux réalisations des ODM, il est nécessaire que ces institutions judiciaires ne dépendent pas du pouvoir exécutif comme c'est le cas dans de nombreux pays lorsque la majorité tombe sous le contrôle tout puissant de l'exécutif/du président. En outre, les institutions nationales de surveillance ne sont pas toujours assez fortes pour limiter le pouvoir absolu de l'exécutif. Il existe des situations où les juges ne sont pas très au courant des OMD. Dans ces cas, il est stimulant de voir les tribunaux faire la promotion des OMD. Pour ces raisons, il est très important de pouvoir disposer d'un système judiciaire indépendant et équitable, ouvert à la population pauvre et marginalisée.
3. Du point de vue de la capacitation juridique des pauvres, la pleine reconnaissance de l'identité juridique, le libre accès aux tribunaux, la protection élémentaire du travail, le droit de propriété, et l'autorité de la loi pour empêcher l'exploitation par les puissants sont des outils essentiels pour permettre aux pauvres de réaliser tout leur potentiel. Ces éléments contribuent certainement à la mise en pratique des OMD.

4. Dans la plupart des pays, la part des recettes qui découlent de ressources nationales n'est pas utilisée judicieusement. Cela est lié au fait que le gouvernement ne relie pas les recettes accumulées aux besoins du segment le plus pauvre des citoyens. Des façons de conserver une plus grande part des ressources nationales pour les sections des régions qui produisent les ressources en utilisant une stratégie de distribution afin de répondre aux besoins des pauvres devraient être explorées.
5. Il a également été signalé que le Comité pour les Droits Économiques, Sociaux et Culturels (CDESC) et la Commission des Rapporteurs Spéciaux sur les Droits Économiques, Sociaux et Culturels approuvent le fait que les droits de l'homme, qui comprennent les droits économiques, sociaux et culturels, aident à réaliser n'importe quelle stratégie pour atteindre les ODM, par exemple en:
  - offrant un cadre normatif obligatoire, étayé par les valeurs humaines reconnues universellement et renforcé par des obligations légales, pour la formulation de politiques de développement national et international en vue d'atteindre les ODM ;
  - élevant le niveau de responsabilisation et la participation des individus ;
  - confirmant la responsabilité des différents intervenants, y compris les organisations internationales et les ONG, les donateurs et les sociétés transnationales, vis-à-vis des personnes touchées par des problèmes liés à la pauvreté, la faim, l'éducation, l'inégalité des sexes, la santé, le logement et l'eau potable ; et
  - renforçant le double principe de la justice mondiale et de la responsabilité partagée qui sont le fondement de la Déclaration du Millénaire.
6. La discussion a également suscité des exemples de tribunaux nationaux qui ont pris des mesures novatrices pour progresser vers une réalisation équitable des OMD. Le Schéma des Repas de Midi en Inde qui implique la fourniture de déjeuners gratuits tous les jours de la semaine de travail pour les enfants qui vont à l'école a connu un grand succès à Gujarat et à Tamilnadu. Après une directive prise par la Cour suprême de l'Inde le 28 novembre, 2001, le schéma a été étendu à



toutes les régions de l'Inde. Le succès de ce plan est illustré par l'énorme augmentation de la participation scolaire et le taux d'achèvement des études primaires dans l'État de Tamilnadu.

### PROCESSUS POLITIQUE ET MOUVEMENTS SOCIAUX

*(Comment et quand le développement des capacités institutionnelles assure-t-il la réceptivité envers les groupes vulnérables et marginalisés alors que les règles de fonctionnement politique réduisent les incitations à la réceptivité ou que des profits inattendus découlant de ressources naturelles déforment de tels encouragements?)*

La réduction des inégalités et les processus exhaustifs de prise de décision exigent des changements sociaux. Le changement social se trouve au cœur du développement. Les luttes sociales, dans le passé, n'ont pas seulement apporté des changements de politique, mais ont également modifié les processus de prise de décision. Maintenant, plus que jamais, les décisions contraignantes collectivement exigent une interaction complexe entre les organes de l'État et les groupes sociaux. Par exemple, si les processus actuels de planification et de budgétisation favorisent certains groupes d'intérêt, leur introduction peut impliquer le changement du plan d'encouragement existant et mettre en doute l'intérêt de certains groupes qui peuvent être plus forts politiquement et économiquement. Cela requiert des mouvements sociaux et des processus politiques.

1. La discussion a établi que l'espace politique pour les défavorisés devrait être élargi en encourageant les mouvements sociaux et en réformant les processus politiques afin qu'ils puissent jouir de leurs droits sociaux, économiques et culturels. Le développement de la capacité institutionnelle peut agrandir l'espace politique pour les pauvres de deux manières : en renforçant i) la capacité des organisations gouvernementales par la sensibilisation des dirigeants politiques en ce qui concerne la réalisation des OMD, ii) la volonté et la compétence de la fonction publique et, iii) les capacités des organisations de la

société civile pour améliorer le pouvoir de négociation collectif des populations locales.

2. Les partis politiques peuvent rapprocher l'agenda des ODM des gens et les parlementaires peuvent ramener leurs commentaires et leurs idées aux parlements ; cela contribuera également à renforcer les mécanismes de responsabilisation et à lutter contre la corruption. Il a été suggéré d'explorer l'engagement des dirigeants politiques ayant une influence sur la politique tels que les députés du Parlement et les secrétaires d'État en ce qui concerne la défense des ODM.
3. La réalisation des ODM dépend également du degré d'engagement du pouvoir, du leadership et des stratégies adoptées. Par conséquent, il devient nécessaire d'informer, d'éduquer et de former les autorités au sujet des OMD afin d'établir la responsabilisation des actions ainsi que leur réalisation.
4. Le développement des capacités des institutions de la société civile est tout aussi important pour qu'elles puissent jouer un rôle efficace dans la surveillance et la promotion de la prestation équitable des services publics. Au Bangladesh, l'aide au développement de l'Union Parishad (Conseils) est l'un des meilleurs exemples de renforcement des institutions du gouvernement local et de la participation de la communauté. Des subventions globales sont versées directement aux Conseils qui préparent leur propre budget. La Communauté participe activement à la planification et à la budgétisation.
5. Le manque d'infrastructures et de ressources humaines dans les institutions cause un manque d'efficacité et de confiance des gens dans l'institution. Dans un contexte où l'État et les collectivités décentralisées ont des ressources financières limitées pour recruter le personnel nécessaire à l'animation de ses différentes structures : l'Information /l'Education/la Communication et la réalisation de certains types de formation, un Système de Bénévolat bien organisé pourraient alléger ce déficit.

6. Il existe des cas où le déploiement de personnel et de matériel dans certaines institutions est difficile. 8. Par exemple, dans les zones rurales, il est très difficile de détacher du personnel. Un exemple d'une approche novatrice pour encourager les gens à travailler dans les zones rurales a été noté dans la discussion. Un groupe de praticiens d'Organisations de la Société Civile (OSC) au Kenya s'est réuni et a développé l'idée suivante : s'engager avec le gouvernement et détacher du personnel en petit nombre dans 9 districts pilotes comme stratégie pour dynamiser les efforts concernant les ODM au niveau du district. Ce concept crée une situation "gagnant-gagnant" où les jeunes diplômés apprennent en travaillant et en même temps ils ajoutent de la valeur comme "aide supplémentaire" au niveau de la région.
7. A côté du développement des capacités, un autre facteur important est la coordination entre différentes institutions du gouvernement afin de donner la priorité aux programmes et projets centrés sur les groupes vulnérables.
8. L'une des discussions a signalé la corruption et comment elle peut défaire la réalisation des OMD. La corruption non seulement détourne les ressources qui pourraient être utilisées pour faire progresser les ODM, mais elle sape également les capacités de base de l'État pour réaliser un agenda en faveur des pauvres, qui est une conséquence beaucoup plus grave que le détournement des ressources.
9. L'aide peut être plus efficace pour soutenir les conditions permettant de tels changements sociaux que pour appuyer des processus participatifs particuliers. Un autre point qu'a révélé la discussion est l'importance de l'intervention d'une politique stratégique plutôt que la simple promotion du développement institutionnel. L'un des participants était d'avis que les interventions politiques rendent les institutions responsables de la prestation de services aux citoyens et lorsque les politiques sont sensibles par nature, elles devraient transformer les institutions en des fournisseurs de services compétents.

## AUTRES POINTS DE DISCUSSION

Ci-après quelques points qui ont émergé de la discussion, et qu'il convient d'examiner:

1. La participation implique qu'il faut repenser radicalement aux questions suivantes : Qui participe aux processus politiques et sociaux ? Qui fait les choix et prend les décisions ? et qui bénéficie des processus et des résultats ? Le fait d'établir les droits sociaux et économiques des gens encourage la participation et la participation conduit à des résultats meilleurs et plus équitables. En même temps, une participation élargie garantissant les droits sociaux et économiques requiert une réforme des processus politiques et sociaux. De ce fait, les trois composantes présentées dans la discussion sont liées et, pour atteindre les ODM, toutes les trois doivent résulter d'une bonne gouvernance.
2. La nécessité de défendre les ODM s'est détachée comme un point fort. Les OMD ne sont pas entrés dans la psychologie du développement de la Gouvernance. Les OMD n'ont pas été intégrés dans la planification nationale, dans la définition d'une stratégie de développement, ni dans les processus de budgétisation. Cela a été considéré comme l'une des raisons pour lesquelles les OMD n'ont pas pu être réalisés à temps. A certains moments, les principaux décideurs politiques comme les Membres du Parlement, ainsi que les Secrétaires permanents du Gouvernement ne sont pas au courant des OMD ou ne sont pas conscients des OMD dans leur prise de décision économique.
3. Des approches efficaces pour traiter avec des homologues pas-tellement-démocratiques devraient être discutées et examinées.
4. Il est également nécessaire de définir des critères de progrès et de les relier au progrès social et économique. On pourrait également chercher à découvrir la qualification ou classement des gouvernements nationaux

## PHASE II: LEADERSHIP ET INNOVATIONS POUR LA RÉALISATION DES ODM.

Au début de cette année, le Secrétaire Général de l'ONU Ban Ki-moon a qualifié 2008 de l'année du "milliard du bas" - certainement une année où il faudra prendre des mesures cruciales en vue d'atteindre les ODM. Par conséquent, l'importance de l'innovation dans le leadership, du leadership dans l'innovation à tous les niveaux est extrême. En fait, il existe une grande capacité dans tous les coins du globe pour réinventer le gouvernement et pour lancer des pratiques novatrices en matière de gouvernance. La diffusion de l'information sur les innovations au sein du gouvernement et, surtout, la transformation de ces informations en connaissances pour qu'elles puissent profiter aux pays recherchant des solutions efficaces aux problèmes de gouvernance, est un défi que les Nations Unies ont pris très au sérieux. Bien qu'il n'existe pas de solutions uniques aux problèmes complexes, le fait de partager des expériences réussies encourage les innovations en matière de gouvernance et d'administration publique. Le partage d'informations et le transfert des connaissances relatives aux innovations sont des outils importants pour stimuler et inspirer les gouvernements dans leurs efforts de réforme vers un développement plus inclusif. Effectivement, le fait d'apprendre des autres pays comment réinventer le gouvernement peut économiser du temps, inspirer de nouvelles réformes, et, dans certains cas, aider les pays à sauter des étapes de développement. De plus, en se concentrant sur les bonnes pratiques plutôt que sur les échecs, on incite les efforts de réforme et donne une perspective constructive sur le développement. Cela fournit l'occasion de changer notre attention de ce que l'État devrait faire à la façon dont il devrait le faire, à savoir, comment il devrait résoudre les nombreux défis auxquels il est confronté tous les jours.

### CO-PRODUIRE LA GOUVERNANCE?

Il est toutefois essentiel de reconnaître que la gouvernance n'est plus, de nos jours, ce qu'elle était il y a vingt ans, même si les objectifs du Gouvernement sont restés les mêmes. Aujourd'hui les ressources et l'expertise du Gouvernement, de la société civile et du marché se sont combinés afin de co-produire la gouvernance de la société. Bien qu'il s'agisse peut être d'un lieu commun, il

convient de rappeler que ces innovations gouvernementales ont contribué à amener un changement de paradigme et ont fondamentalement modifié la façon dont la gouvernance sociale est exercée. Le concept de leadership vers le bas est aussi en train de changer progressivement pour devenir un leadership novateur, c'est-à-dire plus inclusif et pro-actif, dédié à la cause des pauvres et/ou des groupes marginalisés.

Ces innovations ont démontré que la gouvernance de la société n'est plus la prérogative exclusive du gouvernement – on essaie actuellement d'atteindre l'objectif public grâce aux efforts conjugués des trois secteurs de la société; les gouvernements ont adopté le principe de concurrence et donnent maintenant en sous-traitance plusieurs de leurs tâches routinières pour profiter des avantages comparatifs des autres fournisseurs; les gouvernements renforcent la capacité des organismes existants et utilisent les incitations du marché (au lieu d'établir des agences supplémentaires et ajouter ainsi de nouvelles couches aux nombreuses structures bureaucratiques déjà existantes) afin de faire progresser la politique publique et ses objectifs; les ministères et leurs agences ont réduit leurs juridictions bureaucratiques pour être à même de fournir un service plus fluide à la population; ils sont devenus souples et efficaces grâce à l'introduction de la budgétisation des coûts et la simplification des procédures; les gouvernements soulignent désormais les résultats et non seulement la production; ils prêtent des services de qualité grâce à l'introduction des critères de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), et ont lancé une pléthore d'innovations telles que : la charte des citoyens, les cartes de rapport concernant les services publics, et la budgétisation participative; désormais, les gouvernements délèguent, déconcentrent, et décentralisent leurs pouvoirs et leur contrôle de la bourse en reconnaissance du principe que les problèmes sont mieux résolus par ceux qui sont touchés; et grâce à la vaste application de la technologie de communication et d'informations à la portée de tous et à l'introduction de la gouvernance électronique, non seulement le coût de la transaction a été réduit mais le gouvernement s'est rapproché de la population, surtout des groupes défavorisés et vulnérables.

## PRINCIPAUX DÉFIS CONCERNANT L'IDENTIFICATION DES DIRIGEANTS ET DES INNOVATEURS

Les participants ont discuté à la fois des défis considérables et des limitations du processus destiné à identifier des dirigeants, des champions sectoriels, des agents de changement, des innovateurs, surtout ceux qui représentent les groupes défavorisés et vulnérables (à savoir les communautés marginalisées, etc.) par des processus formel et informel tant au niveau national que sous-national/local. Ils ont également soulevé la question de définition standard — quel genre d'acte ou séquence d'actes qualifie un individu pour qu'il soit considéré comme un "champion" ou "innovateur"?

- **Définition de "Leadership"**: Le concept de leadership ne devrait pas être défini trop étroitement dans notre discours, au détriment évident de la réalisation des OMD. Beaucoup de nos efforts visant à renforcer les capacités de leadership ont eu tendance à se concentrer sur les dirigeants politiques et institutionnels des pays en développement ignorant le potentiel de leadership au niveau communautaire.
- **Derrière les Systèmes Politiques et la Mécanique des Changements en faveur des Pauvres**: Le rôle des institutions – à la fois formel et informel, et les caractéristiques structurelles sous-jacentes doivent être connues. Les Pilotes de la Stratégie pour les Changements, concept développé par DFID, a été élaboré pour identifier, décrire et mieux comprendre l'interaction entre eux (agents, institutions et structures). L'identification des dirigeants est une chose. Comprendre comment le système fonctionne et comment des réformes peuvent être présentées de manière réaliste, mises en oeuvre et soutenues, est un défi majeur.
- **Identifier l'Origine Historique de la Discrimination** : Le facteur le plus inquiétant, comme l'ont signalé les participants, c'est l'origine historique des populations qui souffrent, c'est-à-dire, les Dalits, anciens intouchables, groupes tribaux, minorités, etc. Cela ressort d'une base de données nationales disponible pour le gouvernement et les agences de développement. La discrimination à laquelle ces groupes et com-

munautés sont confrontés est si profonde que des groupes de la société civile et des organisations communautaires dirigées par ces dirigeants de la communauté se sont concentrés davantage sur leurs droits civils et politiques. Il y a très peu d'organisations dirigées par ces communautés qui se focalisent sur les droits au développement en matière de : santé, nutrition, éducation, emploi, etc. Ces organisations ne sont même pas considérées comme les champions majoritaires du développement ; elles sont plutôt vues comme représentantes politiques de leur communauté respective. Les défis les plus visibles au niveau de l'identification de ces champions viennent des personnes qui sont amenées à prendre des décisions provenant des secteurs dominants de la société, car il n'y a personne dans les agences de développement pour défendre la cause des communautés défavorisées.

- **Limitations du Processus** : Le fait de travailler avec des structures formelles donne l'autorité légale, la légitimité et la propriété aux processus des ODM ; cependant, cela amène également les faiblesses inhérentes à la bureaucratie où la représentation officielle se fait à travers des personnes nommées par le Gouvernement ou des postes conventionnels d'autorité, où le maintien du statu quo ou des systèmes prédominants fournit souvent un solide programme. En outre, les processus de consultation prennent parfois la forme de "campagnes de renseignements" plutôt que de consultations authentiques, limitant ainsi une véritable participation des voix sectorielles, même si les représentations appropriées sont présentes.
- **Manque d'un Choix Indépendant et Capture de l'Elite** : L'identification d'acteurs/représentants non étatiques sectoriels n'est également pas très claire dans un certain nombre de pays, particulièrement là où les OSC sont affiliées ou également appuyées par le gouvernement. D'autre part, dans d'autres pays, les postes de représentants non étatiques sont également limités, dans certains cas, aux quelques acteurs internationaux ou nationaux/sous-nationaux qui sont bien connus et ont une prééminence nationale.

- **Agenda Complexe** : Dans de nombreux cas, la planification du développement basée sur les ODM, même au niveau sectoriel, couvre des programmes très amples et peu maniables, si bien que c'est souvent compliqué d'obtenir la participation appropriée des acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux. Programmer trop de tâches pour une seule séance diffuse souvent les problèmes, et produit des résultats qui sont quelque fois trop généraux et ne répondent pas vraiment à des besoins urgents.
- **La Jeunesse** : Il manque souvent dans le discours du développement un appui proactif destiné à identifier et à former les (jeunes) leaders et les innovateurs. La programmation du développement s'occupe souvent du courant principal, mais la mise en place d'actions pour la périphérie, où des idées et des initiatives originales et créatives sont lancées, est souvent faible. En outre, des mesures politiques rigoureuses entravent aussi le leadership et les innovations et, par conséquent, si l'on n'évalue pas ces politiques, ces capacités de créativité et de leadership ne prospéreront pas. Finalement, et ceci est relié aux problèmes mentionnés ci-dessus, se pose la question des connaissances versus compétences. La défense des changements requiert des compétences et non pas des connaissances techniques. Celles-ci comprennent la sensibilité et la vraie compréhension des problèmes sur le terrain, la vision, la communication et l'engagement avec les intervenants, ainsi que les valeurs de leadership qui peuvent apparaître ou être présentes chez les citoyens ordinaires, les fonctionnaires et les simples travailleurs communautaires. C'est ici que nous devrions rechercher des avocats qui puissent défendre la cause des personnes handicapées et vulnérables. Le rôle économique de la jeunesse est si important qu'il est énuméré comme Objectif 16 des Objectifs de Développement du Millénaire 8 (Développer un Partenariat Mondial pour le Développement : 'En coopération avec les pays en voie de développement, élaborer et mettre en œuvre des stratégies pour obtenir un travail décent et productif pour la jeunesse'), - l'indicateur est le taux de chômage des jeunes de 15 à 24 ans -, ce qui a motivé la Banque Mondiale à consacrer le Rapport

sur le Développement Mondial de 2007 aux problèmes de la jeunesse – « Le Développement et la Prochaine Génération. »

- **Capacité Institutionnelle** : Dans les pays arabes, les capacités institutionnelles, permettant de recueillir, compiler, analyser et utiliser les statistiques pour la formulation de politiques et de projets et pour la gestion, sont faibles. Une telle faiblesse fait qu'il est tout simplement impossible qu'un leader puisse prendre une décision correcte basée sur des informations précises et opportunes.
- **Déficit au niveau de l'infrastructure** : Déficit au niveau de l'infrastructure – un facteur-clé dans la réalisation des ODM – reste un des défis majeurs du développement en Afrique. Les participants ont souligné le rôle crucial des jeunes en ce qui concerne la défense du changement, un changement en faveur de la réalisation des ODM. Il a été observé dans le Rapport Mondial sur la Jeunesse 2007 que « les sociétés qui ne reconnaissent pas les défis particuliers qu'affronte la jeunesse et ne les impliquent pas dans la solution des problèmes, auront du mal à réaliser les ODM qui comprennent des réductions considérables des niveaux de pauvreté d'ici à 2015. »
- **Leadership Traditionnel au Niveau Local** : À cause du système politique différent, les leaders traditionnels et indigènes sont souvent chargés de coordonner et de mettre en œuvre des interventions de développement au niveau local. La capacité insuffisante de ces leaders a souvent rendu difficiles les efforts du Gouvernement pour promouvoir une approche de la prestation de services « en partant du bas ».
- **Le développement du Leadership est spécifique au contexte** : Le développement du Leadership est spécifique au contexte ; il demande un solide investissement à long terme, et la connaissance locale, à la fois socio-économique et culturelle.

## STRATÉGIES POUR ENCOURAGER LES INNOVATIONS ET DÉVELOPPER LA CAPACITÉ DE LEADERSHIP

Le développement des capacités pour un leadership inclusif peut avoir un impact considérable sur la réalisation des résultats en matière de développement. Tandis que le Gouvernement est l'acteur central et principal dans la promotion de la gouvernance démocratique/développement participatif, les ONG/OSC doivent se transformer et améliorer leur stratégie afin d'augmenter leur impact sur le développement.

**Collaboration Sud-Sud :** Un certain nombre de participants ont mis l'accent sur la nécessité d'une plus grande coopération Sud-Sud afin de partager les expériences, la bonne pratique et l'expertise. La capacité de regarder plus loin que l'horizon, d'une manière globale, de trouver des solutions intégrales, une écoute effective, une communication claire, l'empathie, la passion, créer et tirer profit de toute une gamme d'opportunités, et les connaissances. Voilà le genre de capacités de leadership qui devraient être encouragées et entretenues si nous voulons poursuivre une approche équitable et ouverte des ODM.

**Système d'Informations Statistiques Crédible :** L'amélioration des capacités institutionnelles en vue de produire des statistiques de qualité non seulement faciliterait le contrôle et les rapports sur les ODM, mais contribuerait aussi à une plus grande transparence et imputabilité. Le stade suivant, analyse crédible des tendances basée sur les informations statistiques disponibles au niveau du pays, revêt une grande importance.

**Xiaokang :** La notion de vision chinoise de la société de Xiaokang (riche) d'ici à 2020. Les lignes directrices qui permettraient de réaliser une telle vision mettent en exergue les équilibres entre les régions, entre les régions rurales et urbaines, et entre le développement économique et social. Cette vision du développement reflète, à bien des égards, les concepts et principes de la Déclaration et des Objectifs du Millénaire, qui sont plus amples que les Objectifs de Développement du Millénaire.

**Questions Indigènes :** Le Forum Permanent sur les Questions Indigènes nous a alerté récemment en disant: 'Le Forum Perma-

nent réitère une fois de plus sa préoccupation due au fait que les rapports développés et présentés par plusieurs Etats sur la mise en œuvre des Objectifs de Développement du Millénaire et les communications sur la stratégie destinée à réduire la pauvreté n'abordent toujours pas d'une façon adéquate les problèmes des peuples indigènes ; ils n'incluent pas non plus leur participation, c'est pourquoi il fait appel aux Etats pour rectifier cette situation et aux agences des Nations Unies pour appuyer leurs efforts'. En fait, la négligence systémique à l'égard des questions indigènes crée un déséquilibre politique grave, et encourage souvent un double standard dans le même pays.

**Réformes de l'Administration Publique :** Dans plusieurs pays africains sous-sahariens, les réformes du secteur public ont eu des impacts sur les questions suivantes :

- Les directeurs, dans le service public, ont plus de discrétion pour entreprendre leurs tâches, mais, en même temps, ils ont une plus grande responsabilité concernant les résultats. Cela fait d'eux des champions idéaux pour les ODM dans leurs secteurs. Dans ce cas, les rendements sont évalués contre des objectifs établis explicitement, ce qui fait que le service public est plus orienté vers les résultats que vers les tâches.
- L'allocation des ressources est faite en fonction des résultats réalisés et de la performance documentée, ce qui devient un encouragement pour un meilleur accomplissement.
- Les ministères et les unités individuelles ont plus d'autonomie et, de ce fait, plus de flexibilité pour prioriser leurs besoins basés sur les réalités locales/communautaires.
- Il y a d'avantage d'engagement du secteur privé et l'incorporation d'éléments du secteur privé dans la prestation des services publics, de même que l'emphase latente sur la valeur, sur l'argent, dans le sens que les coûts sont réduits afin d'atteindre de meilleurs résultats avec moins d'apports.

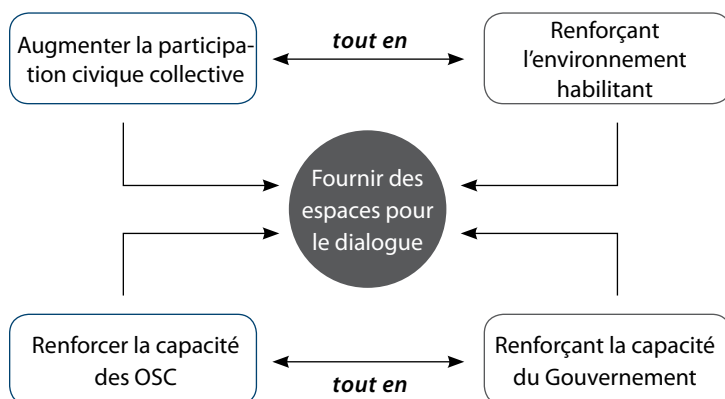
## LEADERSHIP ET INNOVATIONS DES ACTEURS NON-GOUVERNEMENTAUX

L'engagement des acteurs non-gouvernementaux (partis politiques, OSC, media, ONG, OBC, etc.) n'est pas un processus linéaire et d'un seul jet ; il existe de bons exemples et de la documenta-



tion sur les manières d'engager les acteurs non-gouvernementaux dans les processus des ODM, c'est-à-dire que la Campagne du Millénaire des Nations Unies travaille avec les citoyens de six secteurs différents – les organisations de la société civile, les parlementaires, les autorités locales, la jeunesse, les media et le secteur privé. Le récent manuel de formation publié par le PNUD met en évidence cinq rôles interdépendants (tableau ci-dessous) que l'UNDP pourrait jouer en ce qui concerne l'engagement des OSC pour la préparation, la mise en œuvre et le contrôle des stratégies de développement national basées sur les ODM.

**TABLEAU A: Le rôle du pnud concernant l'engagement de la société civile**



Source : Manuel de Formation – Rôle des OSC dans les Stratégies de Développement National Basées sur les ODM

**Groupes Défavorisés et Communautés Marginalisées :** Il est possible d'amener des agents de changement et des innovateurs des groupes et communautés défavorisés et marginalisés au leadership du secteur du développement seulement si nous avons des organisations inclusives avec une plus grande représentation des groupes défavorisés et communautés marginalisées. Il existe une forte nécessité d'auditer les organisations de développement existantes sur l'équité dans leurs représentations. C'est seulement par ce moyen que les voix marginalisées pourront être effectivement écoutées.

**Promouvoir la Participation des Acteurs Locaux :** On reconnaît de plus en plus qu'une approche équitable et inclusive du programme de développement basé sur les ODM peut seulement être poursuivie si les objectifs sont traduits en actions aux niveaux sous-nationaux et avec la participation active des acteurs locaux. Par conséquent, le gouvernement local et les organisations de la société civile, spécialement celles qui représentent les groupes défavorisés et vulnérables, peuvent jouer le rôle d'acteurs stratégiques en relevant les défis du développement et en capitalisant sur les opportunités de développement au niveau local. Afin d'être un agent effectif de réduction de la pauvreté, les ONG/OSC doivent regarder au-delà de la structure dans laquelle a lieu leur micro-travail. Les ONG et les OSC sont mieux placées pour tester les nouvelles initiatives et en tirer des 'bonnes pratiques' qui peuvent être étendues à d'autres secteurs et contribuer d'une façon significative à la réalisation des ODM. Les contributions et rôles potentiels des ONG peuvent se réaliser de manière optimale dans un système de gouvernance démocratique caractérisé par :

- Une augmentation de l'espace pour tester de nouvelles initiatives
- La promotion d'une politique décentralisée
- La reconnaissance du rôle des ONG,
- Augmenter l'espace pour la participation des ONG/OSC,
- Améliorer les relations et la confiance,
- Définir/se mettre d'accord sur un agenda commun
- Appui (financier, administratif, et politique) pour un travail innovatif

Pour une meilleure participation et une contribution dans le développement participatif/système de leadership inclusif, le secteur privé, les ONG/OSC doivent renforcer les capacités pour:

- Produire la preuve de bonnes pratiques à travers la recherche,
- Relier leurs engagements au niveau micro et macro ou au travail de défense de la politique,
- Institutionnaliser et exercer un système d'apprentissage ouvert, transparent, et imputable,
- Participer activement au système de gouvernance, réseaux, forums, alliances, mouvements, et exprimer et défendre les intérêts et priorités des groupes pauvres et marginalisés,

- Améliorer la qualité des relations avec les gouvernements et autres intervenants,

**La Décentralisation n'est pas une Panacée:** Il existe peu d'évidence dans le travail de développement soutenant l'argument que plus de décentralisation conduit automatiquement à moins de pauvreté. Une décentralisation mal élaborée ou mal mise en place peut conduire (comme il est souvent le cas dans de nombreux endroits) à la frustration. La décentralisation, en tant que processus politique, peut conduire à une série d'embûches; par conséquent, ce n'est pas une panacée aux défis du développement en général et pour réduire la pauvreté en particulier.

**Partis Politiques :** C'est un des secteurs dont le potentiel est inexploité. On devrait encourager les partis politiques à incorporer les objectifs des ODM dans leur manifeste, ce qui peut seulement se produire, bien sûr, si les partis politiques sentent que cela est suffisamment important pour obtenir des votes et que c'est une question considérée importante par les gens.

**Secteur Privé :** Pour dépasser la rhétorique du partenariat public-privé, l'intention réelle et les résultats correspondants doivent être soulignés dans l'analyse/évaluation, élaboration, mise en œuvre initiales, et l'évaluation objective de telles initiatives. Les membres demandent aux secteurs privés de créer des initiatives concrètes en utilisant leurs activités principales, leurs connaissances et leur expertise d'une façon transformative et applicable à d'autres secteurs, ce qui améliorera la croissance et la création de richesse dans le but d'atteindre les ODM. Il ne s'agit pas de promouvoir plus de philanthropie ou de responsabilité sociale collective, mais de produire des idées concernant le travail qui soient à la fois commercialement viables et appuient les ODM.

**Les Media – Vieux et Nouveaux:** Le rôle des media dans le processus de mise à jour et diffusion des informations sur le statut de la réalisation des ODM dans le pays est crucial. Les nouveaux média et les outils de réseautage social différents présentent aussi de nouvelles opportunités. Le rôle de leader des media est souvent minimisé, bien qu'il ait de réelles implications sur les efforts des ODM sur un plan plus étendu. Il peut s'agir souvent de choses

qu'ils n'ont pas faites ou de la position qu'ils n'ont pas prise qui peut non seulement avoir un impact sur la façon dont on considère un problème, mais affecte la « version publique » de la vérité. Les nouveaux media basés sur l'internet ouvrent de nouveaux horizons pour des projets innovatifs entrepris par les media et les activistes sociaux.

#### **Réseau de Soutien des Champions et des Agents de Change:**

Les membres ont suggéré d'organiser une conférence régionale pour réunir les Champions des ODM des différents pays avant la mise à jour sur les ODM de 2010. La conférence pourrait créer un **Réseau de Soutien des Champions et des Agents de Changement**. Celui-ci pourrait être séparé en niveaux nationaux et sous-nationaux. Chaque pays pourrait aussi créer des Ambassadeurs de la Jeunesse en faveur des ODM afin de diffuser le message ODM dans tout le pays.

**Elargissement :** L'établissement à une autre échelle, de façon prudente, des interventions programmatiques réussies, imprégnées d'innovations, étendrait l'impact limité d'un programme pilote. Le Réseau de soutien proposé pourrait jouer un rôle important à cet égard. Les ONG testent souvent de nouvelles approches en commençant à une petite échelle. Malgré leur nombre accru, leur meilleure compréhension des questions relatives à la pauvreté et leur croissant engagement dans une vaste gamme d'activités concernant le développement, jusqu'ici elles n'ont pas pu produire un impact considérable et faire une différence. Même si leurs initiatives sont couronnées de succès, ils restent généralement à une petite échelle, particulièrement si on compare leurs résultats à l'échelle des défis de la pauvreté. Leur succès devient durable ou atteint une échelle significative seulement s'ils influencent les programmes et politiques de développement au niveau national.

#### **QUELQUES EXEMPLES DE LEADERSHIP ET D'INITIATIVES INNOVATRICES**

**Action Aid Ethiopia** a introduit un modèle alternatif innovateur d'éducation de base qui a fait partie plus tard du programme sectoriel d'éducation nationale. La contribution de cette approche



alternative de l'éducation de base, qui assure l'accès à l'éducation primaire, garantit l'équité des sexes et un taux d'inscription actuel élevé, est très importante pour la réalisation d'un des ODM. L'étude prouve concrètement que la gouvernance démocratique ou le développement participatif sont des facteurs propices à une mise en œuvre et à un impact positifs sur les programmes de développement. **Les Centres Régionaux du PNUD à Bangkok et à Colombo** ont mis en place une initiative de développement du leadership dénommée Jeunes Leaders Asiatiques en Gouvernance (AYLG pour ses sigles en anglais) afin de renforcer le leadership des acteurs gouvernementaux et non-gouvernementaux, en reconnaissant l'importance d'un groupe souvent négligé, qui peut contribuer au changement social, à savoir la jeunesse. **Le Centre Régional de Bratislava (CRB)** en coopération avec **les bureaux des pays du PNUD d'Europe et du CIS** ont travaillé activement à renforcer les capacités des leaders locaux afin de mobiliser tous les intervenants en ce qui concerne la planification, la budgétisation et la réalisation d'un développement local intégré, ainsi que pour améliorer l'utilisation des données disséminées sur la prise de décision concernant le développement local. Par exemple, un « Leadership pour la Localisation des ODM » a été élaboré et un atelier pour la formation d'instructeurs a été tenu à Tashkent en mars 2006 (un effort de partenariat entre le Renforcement des Capacités et les Pratiques concernant la Pauvreté du CRB, le PNUD Uzbekistan et LEAD International) pour que le rôle du gouvernement soit pro-actif dans l'encouragement des innovations, du leadership et des exemples personnels qui sont prospères et utiles à la cause publique. Un rôle pro-actif de la part du gouvernement peut marquer une différence significative. Un de ces exemples est la **Fondation Nationale pour les Innovations** ([www.nifindia.org](http://www.nifindia.org)), un organisme fondé par le Gouvernement en 2000 qui s'enorgueillit actuellement d'une base de données de plus de 75 000 innovations et pratiques de toutes les régions de **l'Inde**.

### POINTS À EXAMINER

- **L'Afrique sur la Sellette** : La plupart des membres ont mis en lumière ou évoqué les défis auxquels l'Afrique est confrontée en ce qui concerne l'amélioration du développement humain et la réalisation des ODM. Ils ont exprimé des préoccupations

particulières sur le rythme du développement dans les pays Africains Sous-Sahariens. Ils ont l'impression que l'état de la démocratie et les réformes démocratiques sont quelque peu ignorés dans le discours dominant des ODM.

- **Investissements Étrangers Directs (IED)** : D'une part, les ODM sont une série d'objectifs et de cibles nobles, qui requièrent des ressources ; d'autre part, les IED sont des investissements tangibles pour les Gouvernements avec un besoin important d'imputabilité pour les non-paiements. En conclusion, comment tenons-nous les dirigeants responsables de ne pas réaliser le Programme de Développement National ? Cela souligne l'importance de la responsabilisation nationale pour les ODM, le leadership à tous les niveaux, l'engagement civique et l'habilitation des communautés pour pouvoir demander des comptes à leurs leaders.
- **Dialogue Constant et Ouvert** : Le fait d'encourager les entités publiques et privées à faire partie du Programme concernant les ODM implique un dialogue constant et ouvert avec les Gouvernements. Cela demande aussi des systèmes de développement intégrés, appuyés par un discours participatif ayant un impact au niveau national et local. Il est aussi très important d'impliquer la jeunesse dans ce processus.
- **Emplois Décents et Productifs** : L'obtention d'emplois décents et productifs pour les jeunes est l'un des principaux engagements des Objectifs du Développement du Millénaire et devrait promouvoir le leadership et les innovations inclusifs en vue de la réalisation du programme de développement national. L'accès à des emplois décents et productifs est la meilleure façon pour les jeunes de réaliser leurs aspirations, d'améliorer leurs conditions de vie et de participer activement au sein de la société. Un emploi décent apporte aux jeunes des bénéfices importants tels que : richesse accrue, un engagement en faveur de la démocratie, sécurité et stabilité politique. Il renforce les économies. Et cela crée un noyau de jeunes consommateurs, épargnants et contribuables qui alimentent l'énergie, les innovations et la créativité.

- **L'Habilitation de la Communauté** par le biais de l'expansion des choix des personnes vulnérables vers l'accès aux ressources naturelles et la gestion correspondante contribue à apporter des changements positifs en vue de l'obtention des ODM. Les exemples effectifs de leadership et d'innovations, disponibles dans le monde entier, doivent être saisis, diffusés, et répliqués avec des objectifs « gagnant – gagnant » de réduire la pauvreté et protéger la biodiversité.
- **Renforcement des Capacités:** Un rôle clair a été formulé pour le Renforcement des Capacités en ce qui concerne la question des processus et méthodologies de Leadership - à la fois du point de vue de l'appui aux dirigeants actuels et de l'appui pour l'émergence de nouveaux leaders.

La discussion électronique a montré la variété de contextes et de conditions dans lesquelles nous travaillons. Des efforts sont nécessaires pour assurer que les praticiens du développement sur le terrain aient les connaissances et les outils appropriés pour pouvoir répondre à toutes les situations possibles. Le renforcement des capacités et du leadership doit être abordé d'une manière plus systématique et durable. La discussion a aussi démontré que la gouvernance de la société n'est plus la prérogative exclusive du gouvernement – la cause publique est défendue de nos jours grâce aux efforts conjugués de tous les secteurs importants de la société.

**CHANGE TO TITLE**

## **NOTA DE REFERENCIA**

DISCUSIÓN ELECTRÓNICA REPENSANDO LA GOBERNANZA Y EL LIDERAZGO  
DEMOCRÁTICOS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO

9 DE JUNIO-31 DE JULIO 2008

## ANTECEDENTES DE LA DISCUSIÓN ELECTRÓNICA

Las discusiones electrónicas temáticas sobre redes de práctica actúan como ‘foros de políticas’ virtuales, ya que permiten a los profesionales entablar discusiones en profundidad e intercambios sobre cuestiones emergentes y desafíos comunes que enfrenta la Comunidad de Práctica (CdP) dada.

Generalmente el proceso de identificación de temas para la discusión electrónica comienza con un análisis de preguntas y síntesis de respuestas expuestas el año anterior en la Red de PGD. El análisis establece brechas en el conocimiento y prioriza las demandas de los miembros. El análisis es frecuentemente seguido por un Grupo Focal Virtual de Discusión (GFVD) con la participación activa de los 20 mayores contribuidores de la red. El GFVD proporciona aportes claves para afinar las prioridades de la discusión electrónica anual identificadas a través del análisis de la red.

Una breve evaluación de discusiones electrónicas pasadas y resultados de conocimiento de la Práctica sirvieron de base para esta discusión electrónica. Los temas identificados se sometieron a votación en la “encuesta de prioridades” de la red. La encuesta de prioridades de la Red PGD identificó a los ODM & a la Gobernanza Democrática como una de los temas prioritarios a ser discutidos en la Red PGD en 2007. Sin embargo, en consideración al número de temas de discusiones electrónicas propuestos en 2007, se pospuso para 2008.

### REFLEXIONES DE LAS DISCUSIONES ELECTRÓNICAS PASADAS

Discusiones electrónicas recientes en redes del PNUD reiteraron el rol de la gobernanza y el liderazgo en el fortalecimiento de esfuerzos para erradicar la pobreza y el hambre, y para ampliar el espacio fiscal para incrementar el gasto a favor de los pobres. Las discusiones electrónicas también evidenciaron la importancia de fomentar asociaciones efectivas entre los interesados relevantes y promover el liderazgo innovador a nivel nacional y local.

En 2006, HuriTalk y la Red de ODM hospedó una discusión electrónica de seis semanas titulada: ‘Cómo Ligar Efectivamente los ODM y los Derechos Humanos en el Desarrollo?’ La discusión electrónica examinó complementariedades y diferencias entre los ODM, derechos humanos y procesos relacionados, y exploró cómo los podrían fortalecerse esos vínculos en el trabajo práctico de programación. Una conclusión rotunda de la discusión electrónica fue que el vínculo entre los ODM y los derechos humanos es tanto necesario como beneficiosa. Al mismo tiempo, los profesionales identificaron preocupaciones claves y ‘tensiones’ al aplicar estos vínculos a su trabajo, y verbalizaron la necesidad de más orientación sobre cómo operacionalizarlos en la programación y trabajo analítico y asesor basado en los ODM. En base a los hallazgos y recomendaciones de la discusión, se desarrollaron el Manual ‘Derechos Humanos y ODM- Estableciendo el Vínculo’ y el Portal de Internet ‘Vinculando Derechos Humanos y ODM’. El Portal de Internet ofrece información en profundidad para profesionales, incluyendo ejemplos de programas e iniciativas específicas de Oficinas de País del PNUD que han buscado incorporar los derechos humanos en la programación de los ODM.

La discusión electrónica de la Red de ODM ‘Fortaleciendo Esfuerzos para Erradicar la Pobreza y el Hambre’ (Marzo 2007) manifestó la necesidad de afianzar la dimensión de gobernanza democrática de los ODM, como señalara la Comisión Económica para África. Muchas voces se han pronunciado sobre el vínculo directo entre pobreza y desigualdad, de un lado, y mala gobernanza del otro. Los participantes de la discusión electrónica observaron que la gobernanza es un prerequisite para una reducción sostenible de la pobreza, y sostuvieron que si se abusa del poder, poderosos grupos de interés descarrilan políticas públicas, no se proveen servicios a los pobres, los derechos de propiedad se concentran en manos de pocos, y la policía y otros servicios legal no ofrecen protección a todos de igual manera. Se ha propuesto encontrar medidas concretas sobre: 1) cómo fortalecer el liderazgo en todos los niveles de la sociedad para hacer que los cambios tengan lugar, 2) cómo empoderar a los que no tienen poder, y 3) cómo reforzar el intercambio de información (acceso e intercambio). También llamaron la atención sobre la naturaleza política de mu-

chas de las políticas públicas para reducir la pobreza, con especial referencia a la descentralización como forma de asistir a la igualdad a través de formas que redistribuyen y aseguran transferencias entre regiones.

La discusión electrónica conjunta entre la Red de Reducción de la Pobreza & la Red de los ODM sobre 'Espacio Fiscal' (Junio 2007) reveló que la expansión del espacio fiscal con el propósito de expandir el gasto a favor de los pobres está inmerso en un contexto institucional. A la vez, el contexto institucional refleja las relaciones de poder nacionales. Este es un razonamiento fundamental para establecer el vínculo orgánico entre la expansión del espacio fiscal como una cuestión técnica de la gobernanza democrática. El razonamiento deviene pertinente en base a un reciente comunicado del Centro Internacional de la Pobreza, que demuestra que no debemos tener la Ayuda Pública al Desarrollo (APD) como nuestro único foco para la expansión fiscal; que la movilización de recursos domésticos para expandir el espacio fiscal es posible. La movilización de recursos domésticos pone en primer plano la relación entre el gobierno y los gobernados: quién va a pagar, quién va a beneficiarse, y quién va a perder.

En lo que respecta al asunto del gasto fiscal, gastar efectivamente requiere una sólida administración fiscal pública, y buenas políticas a nivel de sector. En detalle, esto nos invita a mirar a las reglas formales e informales que gobiernan las relaciones dentro del estado para identificar los cuellos de botella funcionales y estructurales para un gasto social sensato y efectivo. Los participantes también prestaron particular atención al tipo de cuellos de botella que necesitan eliminarse para liberar y desarrollar la capacidad local para el gasto y provisión de servicios. En tanto los recursos fiscales financian a menudo grandes cuentas de salarios, el asunto de la reforma del servicio civil resulta pertinente. Esto es frecuentemente no sólo un problema técnico sino también un reflejo de otros problemas relacionados con una estabilidad política y administración de conflicto débiles.

La Red de PGD discusión electrónica sobre 'Una Agenda de Gobernanza y Desarrollo Local' (Agosto 2007), ubicó, entre otras

cosas, la dinámica de desarrollo urbano y sus consecuencias en el centro de las estrategias nacionales y regionales de gobernanza local y descentralización. El equipo de tareas del Proyecto del Milenio de Naciones Unidas sobre el mejoramiento de las vidas de los habitantes de los barrios de tugurios estimó que se necesitan 20 billones de dólares por año para actualizar los barrios de tugurios y proporcionar alternativas para la formación de nuevos barrios, a nivel global. En línea con la magnitud de las necesidades económicas de las ciudades, los participantes insistieron en la necesidad de implicar al sector privado en el diseño e implementación de estrategias de desarrollo económico local. En particular, encontramos apoyo para el amplio uso de esquemas de financiación de Asociaciones Público-Privadas (APP), y para la participación de proveedores no estatales de servicios como partes fundamentales de la sociedad civil. La discusión reiteró la importancia de sólidas asociaciones entre interesados relevantes y liderazgo innovador para promover y lograr la agenda de gobernanza y desarrollo local.

## COLABORACIÓN

Tanto miembros de la Red de PGD como de la Red de los ODM participaron en la discusión electrónica. La Red de PGD fue la red guía para la discusión electrónica, y coordinó los arreglos generales. Los miembros de la Campaña del Milenio de las Naciones Unidas, una iniciativa inter-agencia de las Naciones Unidas, y el Instituto Ash para la Gobernanza e Innovación Democrática de la Universidad de Harvard, participaron también de la discusión electrónica. La discusión también involucró exitosamente institutos privados de expertos sobre desarrollo, instituciones de investigación, ONGs/OSC, militantes sociales, y profesores de instituciones académicas. La discusión electrónica promovió activamente la cooperación sur-sur en el intercambio de información.

## MODERACIÓN

La discusión electrónica fue moderada por el siguiente panel del PNUD y de expertos y especialistas de política externa, en estrecha colaboración con el equipo facilitador de la Red de PGD.

- Fase I (9 de Junio - 25 de Junio): **Noha El-mikawy**, Asesora de Políticas para Gobernanza y Pobreza, Centro de Gobernanza de Oslo, PNUD, Grupo de Gobernanza Democrática, Dirección de Políticas de Desarrollo & **Ernest Rwamucyo**, Asesor de Políticas, Gobernanza, Grupo de Apoyo para los ODM, Dirección de Políticas de Desarrollo.
- Fase II (26 Junio-31 Julio): **Profesor Gowher Rizvi**, Director, Instituto Ash para la Gobernanza Democrática y la Innovación, Universidad de Harvard & **A.H. Monjurul Kabir**, Especialista en Gestión de Conocimiento y Punto Focal de la Iniciativa para el Liderazgo Global, Grupo para la Gobernanza Democrática, Dirección de Políticas de Desarrollo, PNUD Nueva York

Se invitó un número de expertos externos para compartir sus conocimientos sobre el tema. El Equipo de Facilitación de la Red de PGD asistieron el proceso de discusión y lo ligaron con la fase wiki de la discusión.

## SOBRE LA NOTA DE REFERENCIA

La Nota de Referencia expresa los pensamientos y experiencias intercambiados por los miembros de ambas y asociaciones institucionales. Sin embargo, las opiniones expresadas pertenecen a los miembros individuales y no implican ninguna expresión de opinión por parte de las Naciones Unidas.

## LINKS DE LA DISCUSIÓN ELECTRÓNICA

Discusiones electrónicas en Workspace: [http://practices.PNUD.org/democratic-gobernanza/discusiones electrónicas/?src=121515](http://practices.PNUD.org/democratic-gobernanza/discusiones-electronicas/?src=121515)

- Fase II: Resumen Provisional
- Fase II: Nota de los Moderadores
- Respuestas Consolidadas Provisionales de la Fase 1
- Página Wiki: [http://sdnhq.PNUD.org/w/index.php?title=Category:Discusión electrónica:\\_DG\\_%26\\_DGS](http://sdnhq.PNUD.org/w/index.php?title=Category:Discusión+electrónica:_DG_%26_DGS)

## PERSPECTIVA GENERAL

Las discusiones de la 'Fase I: Fortaleciendo la Vinculación de la Gobernanza Democrática con los ODM Proceso de Realización' se concentraron en el rol de las instituciones de gobierno para realizar los ODM. Estas discusiones subrayaron la relación entre crecimiento y gobernanza, los vínculos entre las reformas de gobernanza y los logros de los ODM y la importancia de la participación, de los derechos económicos y sociales tanto como los procesos sociales y políticos para la realización de los ODM.

Las discusiones de la 'Fase II: Liderazgo e Innovación para la Realización de los ODMs' respaldó firmemente las necesidades claves tanto de la **'innovación en el liderazgo'**, y el **'liderazgo en innovación'**, como el **'apoyo del liderazgo a la innovación'**. De hecho, la realización de los ODMs requerirá cientos de miles de líderes, defensores, agentes de cambio e innovadores en cada país y región. Es importante ampliar la búsqueda y alcance, prestar más atención a aquellos que no son el foco - mirar no sólo a los líderes bien establecidos, innovadores líderes o CEOs, sino también a aquellos que se esfuerzan por seguir sus pasos o abrirse camino sin seguirlos. Los miembros repitieron durante el discurso que los defensores y agentes de cambio raras veces son creados; más bien emergen de la sociedad siguiendo bien un contexto que permite su ascenso o una situación desesperada que empuja a los líderes naturales a defender los derechos de la gente. Sin embargo, gobiernos, la comunidad internacional, el sector privado, los medios de comunicación, las ONGs, las OSC – todos los interesados podrían forjar una asociación significativa para realizar los ODM, y, más importante aún, mirar más allá del límite de tiempo del 2015.

## LA GOBERNANZA IMPORTA

La gobernanza es un proceso continuo de agregación y articulación de demanda pública y conversión posterior en políticas intencionadas. Por lo tanto, la participación pública resulta un requisito para la gobernanza y para cualquier logro de políticas públicas. Si es respaldada por una voluntad política y políticas sólidas, la gobernanza democrática será relacionada con la provisión eficiente de servicios, la transparencia, la receptividad y rendición social de cuentas, que resultarán a su vez en un proceso oportuno y efectivo para la realización de los ODM. La gobernanza es central para la realización de los ODM, en tanto proporciona el 'contexto favorable' para la realización de los ODM y, en particular, para la reducción de la pobreza.

El tono general de la discusión indica que la gobernanza no es todavía suficientemente abordada en el proceso de implementación de los ODM. Poca gente mira la Declaración del Milenio al hablar sobre los ODM. Raras veces se reconoce que el octavo ODM sobre "Asociación Global para el Desarrollo" incluye específicamente 'el compromiso con la buena gobernanza, el desarrollo y la reducción de la pobreza' – tanto nacional como internacionalmente. También implica que los actores sociales no pueden ser efectivos por sí mismos, se trate de gobiernos, agencias de Naciones Unidas u otros. También nos olvidamos uno de los temas primordiales de la Declaración del Milenio: el continuo y consistente compromiso político de los estados en la promoción y protección de los derechos humanos.

**Gobernanza a nivel local:** en la mayoría de los casos, la gobernanza es vista como lo que hacen los gobiernos y gran parte del esfuerzo de las Naciones Unidas se concentra en fortalecer la capacidad de gobierno. Es importante también no perder de vista los niveles sub-nacionales / provinciales y locales. Los representantes nacionales o locales toman decisiones claves que afectan la vida de millones de personas. El apoyo a parlamentos y consejos locales como instituciones, pero también a MP y a Consejeros Locales MPs como individuos son sin duda iniciativas con gran beneficio potencial en términos de liderazgo para la realización de los ODM. Este trabajo junto con el trabajo de los partidos políticos tiene que ser a largo plazo.



**Déficit de Empatía:** Las instituciones de gobernanza receptivas y transparentes no alcanzan para alcanzar los ODM, si su instrumentalidad, especialmente la burocracia, sufre de lo que algunos han llamado 'déficit de empatía' o 'desbalance de empatía'. Es igualmente importante tener en mente las obligaciones de los países ricos en cumplir sus promesas. Por lo tanto, la necesidad de un mejoramiento de la gobernanza a nivel global con rendición de cuentas democrática es mayor que nunca. Esto implica no sólo proveer más y mejor ayuda sino también permitir mayor equidad en la toma de decisiones internacional y considerar el impacto de sus políticas de comercio y agricultura sobre los países pobres para asegurar que la 'globalización beneficie a todos' como se acordara en la Declaración del Milenio.

Los participantes, sin embargo, advirtieron que algunas veces esperamos demasiado de los ODM y que más allá del Objetivo 8 no nos informan sobre cómo alcanzar los objetivos sino qué se comprometen a lograr los donantes y el gobierno asociado. Cualquiera sean los compromisos globales post-2015, uno espera al menos que un Objetivo específico sobre buena gobernanza pueda ser construido y medido.

**Derechos Sociales y Económicos:** los ODM se han formulado teniendo en mente un abordaje basado en los derechos humanos. Por lo tanto, la implementación de derechos sociales y económicos de la gente deviene una pieza central para realizar los ODM. Esto requiere un abordaje a la gobernanza basado en derechos y centrado en la gente, que enfatice el derecho de la gente a hacer preguntas, reclamar derechos, tomar decisiones y pedir rendición social de cuentas a las instituciones.

**Proceso Político y Movimiento Social:** la creación de un contexto favorable para la realización de los ODM incluye el desarrollo de capacidad en gestión, movilización de recursos e instituciones estatales fuertes para ayudar a desarrollar liderazgo y empoderamiento. Procesos políticos y movimientos sociales juegan un rol fundamental en el desarrollo de capacidad de las instituciones y el empoderamiento de la comunidad.

**Crecimiento, Desarrollo y Gobernanza Democrática:** La discusión llamó la atención sobre la relación entre crecimiento, desarrollo y gobernanza, que no es neutral. En el largo plazo, crecimiento, desarrollo y gobernanza son cuestiones de interés, incentivos y relaciones de poder que cambian de manera no lineal. En el corto plazo, crecimiento, desarrollo y gobernanza democrática son limitados por las debilidades de capacidad por parte del estado y organizaciones de la sociedad civil.

**Entendiendo la Economía Política:** el fortalecimiento de las instituciones de gobernanza es necesario para el proceso de realización de los ODM. Sin embargo, las intervenciones e instituciones de gobernanza no pueden duplicarse y deben anclarse en el contexto regional/nacional/local. Es necesario comprender las consideraciones subyacentes de economía política y dinámica política que dan forma al comportamiento de los actores e interesados dentro del marco institucional existente.

Se reconoció que arreglos técnicos por sí solos no van a lograrlo. Existe la necesidad de ampliar el número de representados que puedan escrutar políticas públicas y anclar los compromisos de gobierno a metas más allá de crecimiento e inversión directa en el extranjero (IDE). La disponibilidad de recursos por sí solo no basta en ausencia de transparencia en la gestión pública e inversión pública. Los miembros también identificaron una gama de desafíos clave que son también responsables de la falta del nivel requerido de compromiso con el proceso de realización de los ODM con la gobernanza democrática: i) El status del proceso de democratización, particularmente en los países de África Sub-Sahariana; ii) La falta de actores no estatales en áreas pobres remotas; iii) La débil capacidad de las OSC y la consiguiente disminución de su apoyo financiero; IV) Los grupos invisibles, esto es, los grupos desaventajados y vulnerables que están insuficientemente representados en las estructuras formales del estado, del mercado y de la sociedad civil.

## FASE I: FORTALECIMIENTO DE LA IMPLICACIÓN CON LA GOBERNANZA DEMOCRÁTICA

### GOBERNANZA PARTICIPATIVA, TRANSPARENTE Y RECEPTIVA

*(Cómo y cuándo los procesos participativos (por ejemplo, de presupuestación, planeamiento participativo etc.) ido el monitoreo influyen en políticas sostenibles a favor de los pobres y reducen inequidades?)*

Se acordó unánimemente que existe una aún más fuerte necesidad de procesos participativos efectivos para realizar los ODM y lograr un crecimiento a largo plazo. La discusión se centró en tres puntos principios: cómo fomentar y asegurar la participación; la inclusividad de la participación; y la influencia de la participación en la gobernanza y a su vez en los alcances de los ODM. La situación óptima es cuando los beneficiarios ven que sus necesidades / demandas, expresadas previamente a través de un proceso participativo, son tomadas en cuenta en programas nacionales y locales; que intervenciones requeridas y recursos adecuados son también utilizados para responder a esas necesidades.

1. Las decisiones políticas no pueden ser tomadas sólo por el Estado de arriba hacia abajo sino que necesitan ser tomadas involucrando a los interesados concernientes. Implicar a la sociedad civil, las entidades privadas y de negocios y a las organizaciones estatales en el proceso de toma de decisiones se está volviendo cada vez más importante.
2. Hay participación donde la gente puede dar forma al estado, y el estado, a su vez, crea condiciones sociales, políticas, económicas y legales dentro las cuales la gente puede ejercer sus derechos y estar libre de pobreza en su mayor parte. Participación es un proceso de dos direcciones: tiene que haber una sociedad civil vibrante que sea consciente de sus derechos y un gobierno que provea espacio para la implicación cívica.
3. Mientras que las elecciones son ciertamente consideradas como un medio importante de participación, deben explor-

arse otras formas de participación política. Por ejemplo, una maquinaria electoral funcional puede ser fácilmente usada para efectuar referéndum en cuestiones políticas de importancia nacional o para permitir a la gente votar proposiciones apoyadas por un amplio número de intereses organizados. La experiencia de África nos muestra que tal toma de decisiones consensual ha servido para evitar una toma de decisiones polarizada.

4. Un punto interesante señalado fue el de el vínculo entre crecimiento y pobreza. El crecimiento es necesario pero no suficiente para reducir la pobreza. Un crecimiento es sectores que requieren gente altamente especializada no resulta necesariamente en sacar a la gente de la pobreza. Por lo tanto, es esencial que se escuchen las voces y opiniones de toda la gente, especialmente las de los pobres.
5. Al mismo tiempo, una participación significativa no puede ser impuesta sino que debe crecer gradualmente. En países en los que factores como el marco legal/regulatorio o la relación entre estado y organizaciones civiles no son favorables para procesos participativos, resulta difícil fomentar la participación. Esto puede ocurrir cuando la relación Estado-OSC es antagonística o cuando las OSC sufren de débil capacidad en varias áreas.
6. Para fomentar la participación, es necesario que la gente tenga fe en el sistema de gobernanza. Discusiones sobre intervenciones o disponibilidad de recursos pueden servir para fortalecer la confianza de varios interesados.
7. A menudo, la gobernanza puede ser transparente y receptiva pero puede no ser necesariamente participativa. La discusión toma el ejemplo de un gobierno actuando como una corporación eficiente que es capaz de destinar recursos públicos y proveer servicios pero donde la toma de decisiones se limita a unos pocos, generalmente en puestos altos. Por lo tanto, uno de los principales desafíos que se enfrentan en los procesos participativos es 'la captura por la elite'. La participación

debe incluir a todos los segmentos de la sociedad, especialmente a todos los grupos vulnerables. Dada la ausencia de identidad legal y protección, los pobres son excluidos de la participación. Es importante alcanzar e incluir también esas categorías de las poblaciones que son usualmente excluidas del debate sobre los ODM pero que políticamente son de una enorme importancia para su realización.

8. La descentralización y la desconcentración de la toma de decisiones y de su implementación es también necesaria para realizar los ODM a nivel local. Al mismo tiempo, la capacidad de asociados e instituciones locales son limitadas y, por lo tanto, se requieren esfuerzos de capacitación, apoyo y construcción de capacidad.
9. El sector privado se está volviendo más importante y relevante para el desarrollo. En tanto proveedores de trabajo, y por lo tanto de riqueza, la promoción del sector privado es esencial para el crecimiento y la reducción de pobreza. La gobernanza democrática ha contribuido a un contexto favorable para estimular la participación del sector privado.
10. Algunos ejemplos de abordajes participativos adoptados en diferentes instancias como planeamiento, evaluación y monitoreo, etc. ilustraron cómo, en la práctica, pueden alentarse y realizarse la participación y, a su vez, la rendición social de cuentas.
  - El PNUD de Pakistán está apoyando Planes de Devolución de Gobierno. Como componente de este plan, se están formando organizaciones comunitarias de base a través de las cuales se identifican y priorizan necesidades comunitarias y se llevan a cabo intervenciones de desarrollo basadas en costos compartidos. Esto hace posible que la planificación participativa comience a nivel de comunidad y poblado, pudiendo integrarse luego a nivel de distrito, etc. Se reconoció también que si fuesen organizadas de manera holística, estas organizaciones de base podrían constituir plataformas efectivas para incorporar los aportes de las “voces de las bases” en los procesos de planificación, presupuestación y monitoreo de los gobiernos nacional y sub-nacionales.

- El PNUD de Rusia está trabajando en asociación con el Ministerio de Desarrollo Económico y Comercio y con el Ministerio de Desarrollo Regional en la presupuestación basada en resultados. Esto es clave para ligar de manera efectiva la distribución de recursos entre prioridades políticas como los ODM, y también para asegurar la consistencia de políticas a lo largo de las regiones (sub-nacionales). También puede ayudar a mejorar la coordinación de políticas a lo largo de diferentes sectores.

11. La discusión también señaló la relevancia de la evidencia sobre los procesos de políticas públicas y el monitoreo del impacto de políticas a favor de los pobres. Existen algunos ejemplos de tales estudios evaluativos de impacto que se están llevando a cabo:
  - En asociación con el Instituto por una Sociedad Abierta y con cuatro Oficinas de País de Bosnia y Herzegovina, Croacia, Moldavia, y Serbia, el Centro Regional de Bratislava está implementando actualmente un proyecto para incrementar las capacidades para la Evaluación de Impacto de Políticas ex-ante con particular foco en asegurar igualdad de oportunidades para los grupos vulnerables y marginalizados. La metodología de esta evaluación incorpora el entendimiento del efecto de políticas sobre diversos grupos sociales, actores e instituciones, incluyendo aquellos que no constituyen el objeto de tales políticas.
  - El Centro de Gobernanza de Oslo (CGO) del Grupo de Gobernanza Democrática (GGD) lanzará un programa global para incrementar el desarrollo de capacidad nacional para la evaluación de gobernanza democrática a ser liderada por cada país. El objetivo es incrementar la apropiación de estas evaluaciones; incrementar la participación en su diseño, implementación y uso habitual y, finalmente, aumentar el vínculo de evidencia entre gobernanza y planes y formulación de políticas de desarrollo.
  - El CGO también está trabajando en una plantilla borrador para incrementar las voces en el proceso de monitoreo de la provisión de servicios por sector. Esta plantilla funciona como un cheque empoderador sobre cuán inclusiva es la participación y cuán receptivas pueden ser las instituciones estatales; la plantilla puede aplicarse a sectores específicos que trabajan en la provisión de los ODM.
12. La discusión subrayó la necesidad de datos actualizados y creíbles para establecer si la gobernanza es receptiva. Para que las/os ciudadanas/os puedan pedir cuentas sociales a los gobiernos se necesita información válida y confiable. El planeamiento a nivel sub-nacional se hace usando datos

agregados a nivel nacional, lo que resulta en un planificación errónea. También, se resaltó que la evaluación cualitativa y las lecciones aprendidas son tan importantes como el análisis estadístico y cuantitativo.

13. El abordaje de cinco pasos generalmente adoptado para los proyectos de desarrollo socio-económico – que incluye liderazgo pensado (visión); programas, políticas y estrategias (misión); liderazgo y compromisos; monitoreo y evaluación; marco institucional y regulatorio – tiene su parte más débil en monitoreo y evaluación. Esto es así por la falta de datos a nivel sub-nacional. Las lecciones extraídas de la metodología Six Sigma para la resolución de problemas en el desarrollo de programas de computación señaló que lo que se mide, se hace. La metodología Six Sigma identifica y mide con precisión el problema, encara las causas de raíz y sugiere varias opciones y soluciones a través del despliegue de herramientas adecuadas y procesos de resolución de problemas. Los que formulan las políticas públicas necesitan desarrollo tal metodología para la resolución de problemas para alcanzar los objetivos de los ODM. También, la identificación y análisis de las causas de retrasos en la realización de diferentes ODM – como ser herramientas para el relevamiento de necesidades – pueden jugar un papel decisivo en sensibilizar a las/los que toman las decisiones.

### IMPLEMENTANDO LOS DERECHOS ECONÓMICOS Y SOCIALES

*(Cuándo y dónde el trabajo con cortes, institucionales nacionales de derechos humanos u oficinas de defensores del pueblo incrementa el progreso hacia una provisión equitativa en relación a los ODM?)*

La estado de derecho refuerza el respeto por los derechos humanos y, como se estableciera en la discusión, es difícil imaginar la realización de los ODM en situaciones en las cuales el estado de derecho no es respetado. Por lo tanto, no hay duda de que el rol de las cortes, organismos quasi-judiciales, instituciones nacionales de derechos humanos y oficinas de defensores del pueblo son

fundamentales para asegurar una provisión equitativa en relación a los ODM.

1. Las instituciones de derechos humanos crean y salvaguardan el espacio político para la participación de los grupos desfavorecidos y marginados en el proceso de políticas públicas. A menudo ellas juegan el papel de guardián en la implementación de los ODM basados en estrategias de desarrollo nacional. Cuando la rama del poder ejecutivo tiende a ser autocrática, el sistema judicial y estas instituciones se tornan activas y tratan de encauzar a los partidos de gobierno por la buena vía.
2. Al mismo tiempo, en algunos países el poder judicial no es un organismo independiente. Para que las magistraturas salvaguarden las libertades constitucionales y reformen o formulen leyes relacionadas con la realización de los ODM, es necesario que estas instituciones judiciales no dependan del poder ejecutivo, como es el caso de muchos países cuando la mayoría cae en manos de un presidente/ejecutivo todopoderoso. También, las instituciones nacionales de control no son siempre lo suficientemente fuertes como para limitar los poderes discrecionales del ejecutivo. Existen situaciones en las que los/as jueces no son suficientemente conscientes de los ODM. En esos casos, es un desafío ver a las cortes promover los ODM. Por estas razones, se vuelve esencial tener un sistema judicial independiente y justo, abierto a la población pobre y marginalizada.
3. Desde la perspectiva del empoderamiento legal de los pobres, completo reconocimiento de identidad legal, acceso asegurado a las cortes, protección laboral básica, derechos a tener propiedad, y el estado de derecho para evitar ser explotados por los más poderosos, son herramientas vitales para permitir que los/as pobres realicen todo su potencial. Estos ciertamente contribuyen a la implementación de los ODM.

4. En la mayoría de los países, la parte de las ganancias acumuladas por recursos naturales no se utiliza juiciosamente. Esto se relaciona con el hecho de que el liderazgo no liga las ganancias acumuladas a las necesidades de los segmentos más pobres de la ciudadanía. Se deben explorar formas de retener una mayor parte de la riqueza de recursos nacionales para los sectores de las regiones que están produciendo tales recursos a través de una estrategia distributiva para responder a las necesidades de los pobres.
5. Se señaló también que el Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales y los Relatores Especiales de la Comisión de Derechos humanos sobre los Derechos Económicos, Sociales y Culturales sostienen que los derechos humanos, incluyendo los derechos económicos, sociales y culturales, ayudan a llevar a cabo cualquier estrategia para cumplir con los ODM, por ejemplo al:
  - Proporcionar un marco normativo convincente, apuntalado por valores humanos universalmente reconocidos y reforzado por obligaciones legal, para la formulación de políticas de desarrollo nacionales e internacionales conducentes a la realización de los ODM;
  - Elevar el nivel de empoderamiento y participación de las personas;
  - Afirmar la rendición de cuentas de los interesados, incluyendo las organizaciones internacionales y las ONGs, donantes y corporaciones transnacionales, de frente a la gente afectada por los problemas relacionados con la pobreza, hambre, educación, desigualdad de género, salud, vivienda y agua potable; y
  - Reforzar los principios gemelos de equidad global y responsabilidad compartida, que constituyen la mismísima base de la Declaración del Milenio.
6. La discusión también produjo ejemplos de cortes nacionales dando pasos innovadores para incrementar el progreso hacia un reparto equitativo de los ODM. El Esquema de Comida a Mitad del Día en India, que consta de proveer almuerzos sin costo a niños de escuelas durante los días laborales, ha tenido un gran éxito en Gujarat y Tamilnadu. Luego de una famosa directiva de la Corte Suprema de India el 28 de noviembre de 2001, ha sido extendida a todas partes de India. El éxito

de este esquema es ilustrado por el formidable aumento en la participación escolar y el índice de graduación en el estado de Tamilnadu.

## PROCESO POLÍTICO Y MOVIMIENTOS SOCIALES

*(Cómo y cuándo el desarrollo de capacidad institucional asegura la receptividad hace los grupos vulnerables y marginados cuando las reglas políticas de funcionamiento reducen los incentivos para la receptividad o ingresos extra provenientes de recursos naturales deforman tales incentivos?)*

La reducción de desigualdades y los procesos incluyentes de toma de decisiones requieren cambios sociales. El cambio social se encuentra en el centro mismo del desarrollo. Las luchas sociales, en el pasado, no sólo produjeron cambios de política sino que a la vez modificaron los procesos de toma de decisiones. Ahora más que nunca, las decisiones colectivas vinculantes requieren una compleja interacción entre órganos estatales y grupos sociales. Por ejemplo, si los procesos existentes de planeamiento y presupuestación favorecen ciertos grupos de interés, entonces la incorporación de estos procesos podría conllevar el cambio de los arreglos existentes de incentivos y un desafío al interés de ciertos grupos que puede ser política y económicamente más poderoso. Esto requiere movimientos sociales y procesos políticos.

1. La discusión estableció que el espacio político para los desfavorecidos debe ser expandido alentando los movimientos sociales y reformando los procesos políticos de manera tal que ellos puedan disfrutar sus derechos sociales, económicos y culturales. El desarrollo de capacidad institucional puede expandir el espacio político para los pobres de dos formas: i) fortaleciendo la capacidad de las organizaciones del estado sensibilizando a los líderes políticos sobre la realización de los ODM, e incrementando la predisposición y competencia del servicio social, y, ii) fortaleciendo la capacidad de las organizaciones de la sociedad civil empoderando a la población local para lograr un mayor poder de negociación colectivo.

2. Los partidos políticos pueden acercar la agenda de los ODM a la gente y los parlamentarios pueden recoger las posiciones y apreciaciones de la gente y traerlas al recinto del parlamento; esto también será decisivo para fortalecer los mecanismos de rendición social de cuentas y para combatir la corrupción. Se sugirió explorar la implicación de los líderes políticos que tienen influencia en la formulación de políticas, como ser los Miembros del Parlamento y Secretarios de Estado, para abogar por los ODM.
3. La realización de los ODM también dependen del grado de compromiso por parte de la autoridad, liderazgo y estrategias adoptadas. Por lo tanto, se vuelve necesario informar, educar y capacitar a la autoridad sobre los ODM para que puedan apropiarse tanto de las acciones como de los logros.
4. El desarrollo de capacidad de las instituciones de la sociedad civil es igualmente importante para que puedan jugar un rol efectivo en el monitoreo y la promoción de una provisión equitativa de servicios públicos. En Bangladesh, la asistencia para el desarrollo a la Unión Parishad (Consejos) constituye uno de los mejores ejemplos de fortalecimiento de las instituciones de gobierno local y participación comunitaria. Se están otorgando subvenciones en bloque directamente a los consejos y los consejos preparan su propio presupuesto. La comunidad participa activamente en el planeamiento y presupuestación.
5. La falta de infraestructura y recursos humanos en las instituciones lleva a una falta de eficiencia y a una falta de confianza por parte de la gente en tal institución. En un contexto en el que el Estado y las Comunidades descentralizadas tienen recursos económicos limitados para contratar las habilidades necesarias para la activación de diferentes estructuras, Información / Educación / Comunicación y la realización de cierto tipo de capacitación, un Sistema de Voluntariado bien organizado podría aliviar este déficit.

6. Existen casos en los que la utilización de personal y equipo en algunas instituciones es difícil. Por ejemplo, es muy difícil conseguir personal para trabajar en áreas rurales. Un ejemplo de un abordaje innovador para alentar a gente a trabajar en áreas rurales fue mencionado durante la discusión. Un grupo de profesionales de OSC en Kenia se han juntado y desarrollado un concepto a través del cual involucrar al gobierno y enviar personal a 9 distritos piloto como estrategia para estimular esfuerzos sobre los ODM a nivel de distrito. El concepto crea una situación donde todos ganan: los jóvenes graduados tienen la posibilidad de aprender en el trabajo y al mismo tiempo agregar valor como 'mano extra' a nivel de distrito.
7. Junto al desarrollo de capacidad, otro factor importante es la coordinación entre diferentes instituciones de gobierno a fin de priorizar programas y proyectos enfocados en grupos vulnerables.
8. Una de las discusiones señaló cómo la corrupción puede frustrar el propósito de realizar los ODM. La corrupción no sólo desvía recursos que podrían ser usados para promover los ODM, sino que también erosiona las capacidades estatales básicas para cumplir una agenda a favor de los pobres, que es una consecuencia mucho más seria que el desvío de recursos.
9. La ayuda económica puede ser más efectiva para apoyar las condiciones favorables para tal cambio que para apoyar procesos participativos particulares. Otro tema que surgió en la discusión fue la importancia de intervenir en políticas estratégicas más que meramente promover el desarrollo institucional. Uno de los participantes sostuvo que las intervenciones en políticas hacen a las instituciones responsables para cumplir con los servicios a los/as ciudadanos/as y cuando las políticas son receptivas por naturaleza, la transformación de las instituciones en proveedores de servicios capaces debería ser más fácil.



## OTROS TEMAS DE DISCUSIÓN

A continuación veremos algunos temas a considerar que surgieron de la discusión:

1. La participación implica repensar radicalmente quién participa en los procesos políticos y sociales, quién elige y quién toma decisiones, y a quién benefician los procesos y resultados. Establecer los derechos sociales y económicos de la gente alienta la participación y la participación conduce a resultados mejores y equitativos. Al mismo tiempo, una extendida participación que asegure los derechos sociales y económicos necesita reformas de procesos sociales y políticos. Entonces, los tres elementos surgidos de la discusión están interrelacionados y para realizar los ODM los tres elementos como resultado de una buena gobernanza son necesarios.
2. La necesidad de abogar por los ODM surgió como un tema importante. Los ODM no han entrado en la psicología de desarrollo de la Gobernanza. Los ODM no han sido integrados al planeamiento nacional, a la formulación de estrategias de desarrollo y procesos de presupuestación. Esto fue lamentado como una de las razones del fracaso de un logro oportuno de los ODM. Por momentos, los formuladores de políticas en altos puestos y los poderosos encargados de tomar decisiones como los Miembros del Parlamento y los Secretarios Permanentes de Gobierno no son conscientes o no están al corriente de los ODM en sus decisiones económicas.
3. Deben discutirse y explorarse abordajes efectivos para ocuparse de los contrapartes no tan democráticos.
4. Es también necesario definir el progreso y ligar medidas al progreso social y económico. Debería experimentarse una posible clasificación / rango de gobiernos nacionales.

## FASE II: LIDERAZGO E INNOVACIÓN PARA LA REALIZACIÓN DE LOS ODM

Este año, el Secretario General de las NU Ban Ki-moon catalogó a 2008 como el año del “billón de fondo”- ciertamente el año para una acción crítica sobre ODM. Por lo tanto, la importancia de la innovación en el liderazgo, y liderazgo en la innovación a todo nivel es profunda. De hecho, existe una gran capacidad en todos los rincones del mundo para reinventar el gobierno y lanzar prácticas innovadoras en gobernanza. La diseminación de información sobre innovaciones en gobierno, y más importante aún, la transformación de esta información en conocimiento para que pueda beneficiar a países en búsqueda de soluciones efectivas para problemas de gobernanza, es un desafío que las NU se han tomado muy seriamente. Si bien no existe un “talle único” en soluciones a cuestiones complejas, el compartir experiencias exitosas ofrece una oportunidad para la innovación en gobernanza y administración pública. El compartir información y el transferir conocimiento sobre innovación son herramientas importantes para estimular e inspirar gobiernos en sus esfuerzos de reforma hacia un desarrollo incluyente. De hecho, aprender de las experiencias de otros países en la reinención del gobierno puede ahorrar tiempo, inspirar nuevas reformas, y en algunos casos, ayudar a los países a saltar etapas de desarrollo. Más aún, la focalización en buenas prácticas en lugar de fracasos es una manera de proporcionar incentivos positivos para los esfuerzos de reformas y de alentar una visión constructiva sobre el desarrollo. Ofrece la oportunidad de desplazar nuestra atención desde lo que el Estado debería hacer hacia cómo debería hacerlo, esto es, cómo debería resolver los desafíos que se le presentan cotidianamente.

### CO-PRODUCIENDO GOBERNANZA?

Es sin embargo fundamental reconocer que la gobernanza hoy no es más lo que era hace veinte años mismo si el propósito público del gobierno es aún igual. Hoy los recursos combinados y la pericia del gobierno, la sociedad civil y el mercado son aprovechadas para co-producir la gobernanza de la sociedad. Si bien pueda ser un lugar común, vale la pena repetir que estas innovaciones en el gobierno han ayudado a producir un cambio de paradigma y, fundamentalmente, han alterado la forma en la cual se ejerce la



gobernanza en la sociedad. El concepto mismo de liderazgo de arriba hacia abajo también está cambiando gradualmente para incorporar una noción más incluyente y proactiva de liderazgo innovador dedicado los pobres y /o los grupos marginalizados.

Estas innovaciones han demostrado que la gobernanza de la sociedad no es más la prerrogativa sólo del gobierno – hoy el propósito público se fomenta a través de un esfuerzo combinado de los tres sectores de la sociedad; los gobiernos han adoptado el principio de competitividad y están ahora externalizando muchas de sus tareas rutinarias para aprovechar las ventajas comparativas de otros proveedores; los gobiernos están fortaleciendo la capacidad de agencias existentes y usando incentivos de mercado (en vez de crear nuevas agencias y de agrandar las estructuras burocráticas existentes) para fomentar políticas y causas públicas; departamentos y agencias han trascendido sus jurisdicciones burocráticas a fin de proporcionar servicios sin rupturas a la ciudadanía; se han vuelto flexibles y rentables al introducir presupuestación de costos y al simplificar procedimientos; los gobiernos ahora enfatizan resultados y no meramente actividad; están proporcionando servicios de calidad a través de la introducción de los puntos de referencia de la Organización de Parámetros Internacionales (OPI) y han desencadenado una plétora de innovaciones como el estatuto de los/as ciudadanos/as, boletines del sector público y presupuestación participativa; los gobiernos están delegando, transfiriendo, descentralizando y desconcentrando vigorosamente su poder y su control sobre los fondos en reconocimiento del principio de que los problemas son resueltos de mejor manera por quienes tratan con ellos; y a través de la implementación extensiva de tecnologías de la comunicación accesibles y la introducción de gobernanza electrónica no sólo se han reducido los costos de transacción sino que también el gobierno llega a las puertas de los/as ciudadanos/as, particularmente de los grupos desfavorecidos y vulnerables.

## DESAFÍOS CLAVES PARA IDENTIFICAR LÍDERES E INNOVADORES

Los participantes discutieron tanto desafíos sustantivos como limitaciones de proceso para identificar líderes, defensores/as sectoriales, agentes de cambio, e innovadores, especialmente aquellos/as que representan a los grupos desfavorecidos y vulnerables (por ejemplo, comunidades marginadas, etc.) a través de procesos formales e informales a nivel nacional, sub-nacional y local. También llamaron la atención sobre el tema de las definiciones estándares— qué clase de acto o secuencia de actos califica a alguien como ‘defensor’ o ‘innovador’?

- **Definiendo Liderazgo:** El concepto de liderazgo no debe ser definido demasiado estrechamente en nuestro discurso en obvio detrimento de la realización de los ODM. Muchos de nuestros esfuerzos en fortalecer las capacidades de liderazgo han tendido a enfocarse en líderes políticos e institucionales de países en desarrollo ignorando el potencial de liderazgo a nivel comunitario.
- **Sistemas Políticos Subyacentes y Mecánicas de Cambio a favor de los Pobres:** El rol de las instituciones – tanto formales como informales, y rasgos estructurales subyacentes necesitan ser tenidos en cuenta. El Abordaje Conductores de Cambio, desarrollado por el Departamento para el Desarrollo Internacional, es uno de los conceptos desarrollados para identificar, describir y entender mejor la interacción entre ellos (agentes, instituciones y estructuras). Identificar líderes es una cosa. Entender cómo funciona el sistema y cómo se pueden introducir, implementar y sostener reformas de manera realista es un gran desafío.
- **Identificando el Origen Histórico de la Discriminación:** El factor más alarmante, como señalaran los participantes, es el origen histórico de las poblaciones que sufren (por ejemplo, Dalits, anteriormente intocables), grupos tribales, minorías, etc. Esto encuentra evidencia en bases de datos nacionales disponibles en el gobierno y agencias de desarrollo. La discriminación que enfrentan estos grupos y comunidades tiene raíces tan profundas que los grupos de la sociedad civil y las

organizaciones comunitarias encabezadas por estos líderes comunitarios se han enfocado más en derechos civiles y políticos. Existen muy pocas organizaciones encabezadas por estas comunidades que se enfocan en derechos de desarrollo como salud, nutrición, educación, empleo, etc. Estas organizaciones no son ni siquiera consideradas defensoras establecidas de desarrollo sino que son consideradas como representantes políticas de sus respectivas comunidades. Los desafíos más visibles para identificar estos defensores vienen de la gente en posiciones de toma de decisiones pertenecientes a sectores dominantes de la sociedad porque no hay nadie en las agencias de desarrollo para abogar por la causa de las comunidades carenciadas.

- **Limitaciones de Procesos:** Mientras el trabajo con estructuras formales proporciona autoridad legal, legitimidad y apropiación de los procesos de los ODM, esto también hereda las debilidades inherentes a la burocracia donde la representación oficial se hace a través de personas nombradas por el gobierno o posiciones convencionales de autoridad, quienes a menudo tienen como fuerte agenda preservar el status quo o los sistemas prevalecientes. También, los procesos de consulta a veces toman la forma de “impulsores de información” más que de consultas genuinas, limitando así la participación genuina de voces sectoriales mismo si la representación correcta está presente.
- **Falta de Opción Independiente y Captura de la Elite Capture:** Identificar actores / representantes sectoriales no estatales no es tan sencillo en algunos países, particularmente donde las OSC también están afiliadas a o financiadas por el gobierno. En otros países, por otra parte, algunas veces los representantes no estatales están limitados también a los pocos actores internacionales, nacionales o sub-nacionales que son renombrados y tienen preeminencia nacional.
- **Agenda Compleja:** Tercero, en muchos casos el planeamiento para el desarrollo basado en los ODM mismo a nivel sectorial abarca una agenda tan amplia e inmanejable que

conseguir la participación adecuada por parte de actores estatales y no estatales a menudo se vuelve complicado. Amontonar muchas cuestiones en la agenda para una sesión a menudo dispersa los temas, y produce resultados que son algunas veces demasiado amplios y que no responden realmente a las necesidades apremiantes.

- **La Juventud:** Un apoyo proactivo para identificar líderes e innovadores (jóvenes) emergentes está ausente frecuentemente en el discurso de desarrollo. La programación de desarrollo muchas veces mira a lo establecido y el relevamiento de acciones en la periferia donde tienen lugar ideas e iniciativas no convencionales es débil. También, medidas políticas estrictas dificultan el liderazgo y las innovaciones; por lo tanto, si no se trata con estas políticas tan creatividad y capacidades de liderazgo no pueden florecer. Finalmente, y esto se relaciona con los temas ya mencionados, existe la cuestión de habilidad versus competencia. Abogar por el cambio requiere competencia y no habilidad técnica. Ésta incluye sensibilidad y comprensión real de los problemas en la base, visión, comunicación e implicación de los interesados/as, y valores de liderazgo que puedan surgir o estar presentes entre ciudadanos comunes, oficiales de gobierno y trabajadores comunitarios de base. Es aquí donde debemos buscar quienes aboguen por la causa de los desfavorecidos y vulnerables. El rol económico de la juventud es tan importante que es enumerado como el Objetivo 16 de la Meta 8 de los ODM (Desarrollar una Asociación Global para el Desarrollo: ‘En cooperación con países en desarrollo, desarrollar e implementar estrategias para el trabajo decente y productivo de la juventud’), y que tiene como indicador el índice de desempleo de 15-24 años, provocando que el Banco Mundial dedicara el Informe sobre el Desarrollo Mundial 2007 a temas de juventud – “Desarrollo y la Próxima Generación.”
- **Capacidad Institucional:** a través de la región árabe, las capacidades institucionales para recoger, compilar, analizar y usar estadísticas para la formulación y gestión de políticas y proyectos son débiles. Tal debilidad hace prácticamente

imposible que el liderazgo tome las decisiones adecuadas basadas en información precisa y oportuna.

- **Brecha de Infraestructura:** La brecha en infraestructura –un factor clave para la realización de los ODM– es aún uno de los mayores desafíos para el desarrollo en África. Los participantes enfatizaron el rol determinante de la gente joven para defender el cambio, un cambio a favor de la realización de los ODM. En el Informe Mundial sobre la Juventud 2007 se observó: “las sociedad que fallan en reconocer los particulares desafíos que enfrenta la juventud y en involucrarlos en diseñar soluciones se topan con dificultades para realizar los ODM. Incluyendo las fuertes reducciones en niveles de pobreza para el 2015.”
- **Liderazgo Tradicional a Nivel Local:** Debido a las particularidades de los sistemas políticos los líderes tradicionales e indígenas tienen la tarea de coordinar e implementar las intervenciones a favor del desarrollo a nivel local. La inadecuada capacidad de estos líderes ha a menudo dificultado los esfuerzos de gobierno para promover un abordaje de ‘abajo hacia arriba’ para la provisión de servicios.
- **El Desarrollo del Liderazgo es particular al contexto:** el desarrollo de liderazgo es particular al contexto, por lo que requiere sólidas inversiones a largo plazo y conocimiento local, tanto socio-económico como cultural.

## ESTRATEGIAS PARA PROMOVER LA INNOVACIÓN Y EL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO

Desarrollar las capacidades para un liderazgo incluyente puede tener un impacto significativo en el logro de resultados de desarrollo. Mientras que el gobierno es un actor central y primario en la promoción de gobernanza democrática y desarrollo participativo, las ONGs y OSC necesitan transformación y necesitan ser estratégicas para aumentar su impacto en el desarrollo.

**Colaboración Sur-Sur:** Un número de participantes puso énfasis en una mayor cooperación Sur-Sur para compartir experiencias, buenas prácticas y pericias. La capacidad de mirar más allá del horizonte y mirar el contexto más amplio, de crear soluciones abarcadoras, escucha efectiva y comunicación clara, empatía, y pasión; creación y aprovechamiento de oportunidades y conocimiento: éstas son la clase de capacidades de liderazgo que debe facilitarse y impulsarse si es que vamos a buscar un abordaje equitativo e incluyente de los ODM.

**Sistemas de Información Estadística Creíbles:** El desarrollo de capacidades institucionales para producir estadísticas de calidad no sólo facilitaría el monitoreo e informe sobre los ODM, sino que también contribuiría a una mayor transparencia y rendición social de cuentas. La próxima etapa, el análisis creíble de tendencias basado en información estadística disponible a nivel de país, es de gran importancia.

**La visión Xiaokang (próspera):** Las pautas para realizar la visión china de la sociedad Xiaokang (próspera) para el año 2020 enfatizan balances entre regiones, entre áreas rurales y urbanas, entre desarrollo social y económico, entre humanos y naturaleza, y entre desarrollo doméstico y cooperación internacional. Esta visión de desarrollo refleja en muchos aspectos los conceptos y principios de la Declaración del Milenio. Este es un ejemplo de cómo contextualizar los ODM.

**Temas Indígenas:** El Foro Permanente de las NU sobre Temas Indígenas nos alertó recientemente diciendo: ‘El Foro Permanente reitera una vez más su preocupación de que los informes desarrollados y presentados por muchos Estados sobre la implementación

de los ODM y reducción de la pobreza todavía no incluyen ni se dirigen de manera adecuada a los pueblos indígenas, y tampoco incluyen su participación; éste por lo tanto llama a los Estados a rectificar esta situación y a las agencias de las Naciones Unidas a apoyar sus esfuerzos'. De hecho, la sistemática falta de atención a temas indígenas crea severos desequilibrios de políticas y a menudo promueve un doble discurso en el mismo país.

**Reformas de la Administración Pública:** En varios países del África sub-Sahariana las reformas del sector público tuvieron impacto en lo siguiente:

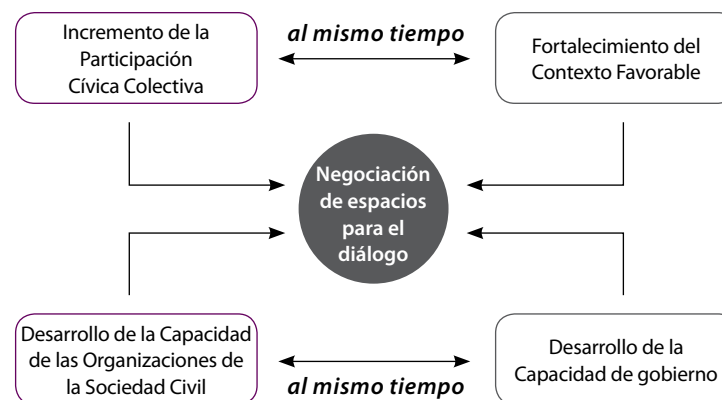
- Los administradores en el sector público tienen más discreción en emprender tareas pero al mismo tiempo tienen más responsabilidad por los resultados. Esto los hace defensores ideales de los ODM en sus sectores. En este caso, su actuación se evalúa en base a objetivos fijados explícitamente, haciendo que el servicio público esté orientado más a resultados que a tareas.
- La distribución de recursos se fija a resultados alcanzados y rendimiento documentado, y esto se torna un incentivo para mayores logros
- Los departamentos y unidades individuales tienen más autonomía y por lo tanto más flexibilidad para priorizar necesidades basadas en las realidades locales / comunitarias.
- Existe más implicación del sector privado e incorporación de elementos del sector privado en la provisión de servicio público, incluyendo el énfasis latente en el valor del dinero en tanto se reducen costos para alcanzar mayores resultados con menos aportaciones.

### LIDERAZGO E INNOVACIÓN DE ACTORES NO ESTATALES

La implicación de actores no estatales (partidos políticos, OSC, medios de comunicación, ONGs, OBC etc.) no es un proceso lineal ni de un impulso; existen buenos ejemplos y documentación sobre las formas de implicar a actores no estatales en los procesos de los ODM, por ejemplo, la Campaña del milenio de NU trabaja con ciudadanas/os de 6 sectores – organizaciones de la sociedad civil, parlamentarias/os, autoridades locales, juventud, medios de

comunicación y sector privado. El reciente manual de capacitación publicado por el PNUD destaca cinco roles interrelacionados (ver la figura abajo) que el PNUD podría desempeñar para la implicación de las OSC en preparar, implementar y monitorear las estrategias de desarrollo nacional basadas en los ODM.

**Figura A: El Rol del PNUD en la Implicación de la sociedad civil**



Fuente: Manual de Capacitación – Rol de las OSC en las Estrategias de Desarrollo Nacional Basadas en los ODM

**Grupos Desfavorecidos y Comunidades Marginadas:** Llevar a los agentes de cambio e innovadores de los grupos desfavorecidos y comunidades marginadas al liderazgo del sector de desarrollo es posible sólo si tenemos organizaciones incluyentes con mayor representación de grupos desfavorecidos y comunidades marginadas. Existe una fuerte necesidad de auditar las organizaciones de existentes basadas en la equidad de representación. Sólo así las voces marginadas podrán ser efectivamente escuchadas.

**Promoción de la Participación de Actores Locales:** Existe un creciente reconocimiento de que un abordaje equitativo e incluyente a una agenda de desarrollo basada en los ODM sólo puede llevarse adelante si las metas se traducen en acciones a nivel

sub-nacional y a través de la participación activa de los actores locales. Por lo tanto el gobierno local y las OSC, especialmente aquellas que representan a los grupos desfavorecidos y marginados pueden desempeñar el rol de actores estratégicos para encarar los desafíos del desarrollo y capitalizar las oportunidades de desarrollo a nivel local. Para ser un agente efectivo en la reducción de pobreza, las ONGs/OSC necesitan mirar más allá de la estructura en la cual su trabajo micro tiene lugar. Las ONGs y las OSC están mejor posicionadas para poner a prueba nuevas iniciativas e idear 'buenas prácticas' que puedan replicarse y contribuir significativamente a la realización de los ODM. Estas contribuciones y roles potenciales de las ONGs pueden ser realizadas de mejor manera bajo un sistema de gobernanza democrático, con las siguientes características:

- Creciente espacio para poner a prueba nuevas iniciativas
- Promoción de políticas descentralizadas
- Reconocimiento del rol de las ONGs
- Creciente espacio para la participación de las ONGs/OSC
- Mejoramiento de relaciones y confianza
- Definición y acuerdo en una agenda compartida
- Apoyo (financiero, administrativo, y político) al trabajo innovador

Para una mejor participación y contribución al desarrollo participativo/ sistema de liderazgo incluyente, y sector privado, las ONGs/OSC necesitan desarrollar capacidades en:

- Generar evidencia de buenas prácticas a través de la investigación,
- Vincular sus implicaciones a nivel micro a trabajo de defensa de políticas a nivel macro,
- Institucionalizar y ejercer un sistema de aprendizaje abierto, transparente y receptivo,
- Participar activamente en el sistema de gobernanza, redes, foros, alianzas, movimientos, y articular y defender los intereses y prioridades de los pobres y grupos marginados,
- Mejorar la calidad de las relaciones con los gobiernos y otros interesados.

**La Descentralización no es una Panacea:** Existe poca evidencia en el trabajo de desarrollo en apoyo de la idea de que más descentralización conduce automáticamente a menos pobreza. Una descentralización mal diseñada o incorrectamente implementada puede conducir (como es a menudo el caso en muchos lugares) a frustración. La descentralización, como proceso político, puede conducir a una serie de riesgos; por lo tanto no es una panacea para la solución de los desafíos de desarrollo en general y de reducción de pobreza en particular.

**Partidos políticos:** Esta es una de las áreas de potencial desaprovechado. Se podría alentar a los partidos políticos para incorporar los objetivos de los ODM como parte de sus plataformas, lo que por supuesto puede pasar sólo si los partidos políticos sienten que esto es suficientemente importante para obtener votos y que es un tema que la gente considera realmente importante.

**Sector privado:** Para ir más allá de la retórica de la asociación público-privado, la intención real y los resultados relacionados deben subrayarse en evaluaciones / análisis iniciales, diseño, implementación y evaluación objetiva de esas iniciativas. Los miembros le pidieron al sector privado que implementara iniciativas concretas que aplicaran sus actividades esenciales, habilidades y pericia de una manera transformadora y escalable que aumente el crecimiento y la creación de riqueza para ayudar a cumplir los ODM. No se trata de alentar más filantropía o responsabilidad social corporativa sino de producir ideas de negocios que son viables comercialmente y a la vez ayudan a realizar los ODM.

**Medios de comunicación – Viejos y Nuevos:** El rol de los medios de comunicación en el proceso de actualización y disseminación de información sobre el estado de los alcances de los ODM dentro de un país es crucial. Los nuevos medios de comunicación y herramientas de redes sociales particulares también presentan nuevas oportunidades. El rol de liderazgo de los medios de comunicación muchas veces se minimiza pero es uno con repercusiones reales para el más amplio esfuerzo a favor de los ODM. Puede a menudo tener que ver con cosas que los medios no hacen o la posición que

toman que no sólo puede tener impacto en cómo se ve un tema sino que también influye en la “versión pública” de la verdad. Los nuevos medios de comunicación basados en internet abrieron un nuevo horizonte para proyectos innovadores emprendidos por los medios de comunicación y activistas sociales.

**Red de Pares de Defensores y Agentes de Cambio:** Los miembros sugirieron ser la sede de una conferencia regional para reunir a los Defensores de los ODM de diferentes países antes de la actualización de los ODM en el 2010. La conferencia podría crear una Red de Pares de Defensores y Agentes de Cambio. Esto puede separarse en niveles nacional y sub-nacional. Cada país podría también crear Embajadores Juveniles de los ODM para llevar el mensaje de los ODM en todo el país.

**Ampliación de escala:** La cuidadosa ampliación de escala de las intervenciones de programación exitosas caracterizadas por su innovación expandirían el limitado impacto más allá del nivel piloto. La propuesta Red de Pares podría desempeñar un rol importante al respecto. Las ONGs frecuentemente ponen a prueba nuevos abordajes y empiezan a pequeña escala. A pesar de su gran número, y su gran comprensión de los temas de pobreza y creciente participación en un amplio espectro de actividades de desarrollo, hasta el momento no hay podido provocar un impacto de largo alcance ni lograr una diferencia. Mismo cuando las iniciativas son exitosas, usualmente permanecen a pequeña escala, especialmente cuando las comparamos con la escala de los desafíos de pobreza. Su éxito sólo se vuelve sostenible o alcanza una escala significativa si influyen en programas y políticas de desarrollo a nivel nacional.

### ALGUNOS EJEMPLOS DE INICIATIVAS DE LIDERAZGO E INNOVACIÓN

**Acción Ayuda Etiopía** ha introducido un modelo alternativo innovador de educación básica que más tarde se ha vuelto parte del programa del sector de educación nacional. La contribución de este abordaje alternativo a la educación básica para la realización

de uno de los ODM, lograr el acceso a educación básica y asegurar equidad de género y el alto índice de matriculación actual, es enorme. El estudio presenta evidencia concreta de gobernanza democrática o desarrollo participativo como un factor que posibilita la implementación exitosa y el impacto de los programas de desarrollo. **Los Centros Regionales del PNUD en Bangkok y Colombo** han estado implementando una iniciativa de desarrollo de liderazgo llamada Líderes Juveniles Asiáticos para la Gobernanza (AYLG) a fin de fortalecer el liderazgo de actores estatales y no estatales, y reconocer la importancia de un grupo frecuentemente ignorado que puede ser útil para el cambio social, a saber, la juventud. **El Centro Regional de Bratislava (BRC)** en cooperación con **las oficinas de país del PNUD de Europa y de la Comunidad de Estados Independientes** ha venido trabajando activamente en el fortalecimiento de las capacidades de líderes locales para movilizar a todos los interesados a favor de la planificación, presupuestación e implementación de desarrollo local integrada, y de un uso mejorado de los datos desagregados en la toma de decisiones de desarrollo local. Por ejemplo, se desarrolló el programa de capacitación ‘Liderazgo para la Localización de los ODM’ y se mantuvo un taller para capacitar a los capacitadores en Tashkent en Marzo de 2006 (un esfuerzo de asociación entre Desarrollo de Capacidad y Prácticas de Pobreza del CRB, el PNUD de Uzbekistán y LEAD Internacional) a favor del rol proactivo de gobierno en alentar la innovación, el liderazgo y los ejemplos personales a surgir y servir la causa pública. El rol pro-activo del gobierno puede lograr una diferencia significativa. Un ejemplo fue el de la **Fundación Nacional de la Innovación** ([www.nifindia.org](http://www.nifindia.org)) un organismo financiado por el Gobierno creado en 2000 que ahora cuenta con una base de datos de más de 75000 innovaciones y prácticas de todas partes de la India.

### TEMAS A CONSIDERAR

- **La mira en África:** La mayoría de los miembros enfatizaron o se refirieron a los desafíos que enfrenta África para mejorar el desarrollo humano y realizar los ODM. Expresaron una particular preocupación por el lento paso del desarrollo en los países del África Sub-Sahariana. Consideraron que el estado



de la democracia y de las reformas democráticas es algo ignorado en el discurso establecido sobre los ODM.

- **Inversión Extranjera Directa:** Por una parte los ODM son un conjunto de metas y objetivos nobles que requiere recursos; por otra parte, la inversión extranjera directa es una inversión tangible para los Gobiernos con un importante requisito de rendición de cuentas en caso de falta de pago. En conclusión cómo hacemos que los líderes rindan cuentas en caso de no alcanzar la Agenda Nacional de Desarrollo basada en los ODM? Esto sugiere la importancia de la apropiación nacional de los ODM, el liderazgo en todos los niveles, la participación cívica y el empoderamiento de las comunidades para que los líderes rindan cuentas a su sociedad.
- **Diálogo Constante e Incluyente:** Facilitar que las entidades públicas y privadas sean parte de la Agenda de los ODM requiere un diálogo constante e incluyente con los Gobiernos. También implica sistemas de desarrollo integrados respaldados por un discurso participativo con impacto a nivel nacional y local. La participación de la juventud en este proceso es también muy importante.
- **Empleo Decente y Productivo:** El empleo decente y productivo para la juventud es un gran compromiso de los ODM y debe reflejarse en la promoción de un liderazgo e innovación incluyentes para la realización de la agenda de desarrollo nacional. El acceso a trabajo productivo y decente es la mejor manera para que la gente joven pueda realizar sus aspiraciones, mejorar sus condiciones de vida y participar activamente en la sociedad. El trabajo decente para la juventud le proporciona beneficios significativos en términos de mayor riqueza, y un compromiso con la democracia, la seguridad y la estabilidad política. Fortalece la economía. Y crea un grupo de consumidores, ahorristas y contribuyentes jóvenes que avivan a energía, la innovación y la creatividad que atrae la inversión doméstica y extranjera directa.

- **Empoderamiento de la Comunidad:** el empoderamiento de la comunidad a través de la expansión de opciones por parte de la gente vulnerable para el acceso a los recursos naturales y su gestión es útil para generar un cambio positivo hacia la realización de los ODM. Es necesario captar, diseminar y duplicar los ejemplos de liderazgo e innovaciones efectivas a nivel local que existen en todo el mundo y que tienen como objetivos beneficiosos para todos la reducción de la pobreza y la protección de la biodiversidad.

- **Desarrollo de capacidad:** Se ha articulado un rol claro para el desarrollo de capacidad en el tema de procesos y metodologías de liderazgo – tanto en términos de apoyo a los líderes actuales como de apoyo al surgimiento de nuevos líderes.

La discusión electrónica ha mostrado la variedad de contextos y condiciones en las que trabajamos. Se requieren esfuerzos para asegurar que los profesionales del desarrollo en el campo tengan el conocimiento y herramientas apropiados para poder responder a todas las situaciones posibles. El desarrollo de capacidad y liderazgo necesitan abordarse de una manera más sistemática y sostenible. La discusión también resaltó que la gobernanza de la sociedad no es más sólo la prerrogativa del gobierno – el propósito público hoy se fomenta a través de un esfuerzo combinado de todos los sectores relevantes de la sociedad.



